

Chancenreport Schweiz 2025

# Stabilität schafft Dynamik

Wachstum und Entwicklung  
**Wie Unternehmen  
Hemmnisse  
überwinden.**

Seite 11

Arbeitsmarkt und Fachkräfte  
**Diese Strategien wählen  
Unternehmen gegen  
den Fachkräftemangel.**

Seite 19

Wünsche an die Politik  
**Stabilität und  
Bildung stehen im  
Vordergrund.**

Seite 23

## Vorwort

### Liebe Leserschaft

Et voilà – hier ist die erste Ausgabe des Chancenreports. Wir fühlen damit den Puls von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern mittelgrosser und grosser Unternehmen in der Schweiz. Die Daten zeigen interessante Perspektiven auf die Chancen und Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen aktuell beschäftigen. Auch senden sie klare Signale an die Politik.

Drei Erkenntnisse prägen den Chancenreport 2025: Viele Unternehmen empfinden die wachsende regulatorische Last als eine Bremse auf dem Weg zu mehr Wachstum und Innovation. Sie wünschen sich weniger Bürokratie, um flexibler auf die ständig wechselnden «Wetterbedingungen» im Markt reagieren zu können. Die Studie zeigt ausserdem, dass der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte intensiv ist; schliesslich sehen Unternehmen mit der Anstellung von Fachkräften den grössten Hebel, um sich den Zugang zu neuen Technologien und Innovationen zu sichern. Sie plädieren für mehr Unterstützung, um das nötige «Handwerkszeug» zu sichern und wünschen sich in der Bildungspolitik mehr Unterstützung. Schliesslich bestätigt der Standort Schweiz seinen Ruf als stabiler und sicherer Hafen in stürmischen Zeiten – ein verlässlicher Anker für Unternehmergeist und Innovation.

Raiffeisen ist die zweitgrösste Bankengruppe der Schweiz und führt Beziehungen zu jedem dritten Schweizer Unternehmen. Durch den Chancenreport gewinnen wir ein noch besseres Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen der Unternehmen und möchten dadurch den Forschungs- und Werkplatz Schweiz weiter aktiv unterstützen. Dabei bieten wir zuverlässige und bodenständige Beratungs- und Finanzdienstleistungen für Schweizer Zulieferer in unterschiedlichen Branchen an und leisten damit einen wichtigen Beitrag für den Standort Schweiz.

### Autoren

Prof. Dr. Stefan Behringer  
Dr. Stephanie Blättler  
Dr. Timo Heroth  
Dr. Ute Laun  
Manuel Gesslein

### Rückmeldungen und Fragen

[chancenreport-schweiz@raiffeisen.ch](mailto:chancenreport-schweiz@raiffeisen.ch)

Ein besonderes Highlight unseres Engagements zeigt sich dieses Jahr in der Raumfahrtindustrie. Mit dem Anlass «New Space und die Chancen für Schweizer Zulieferer» haben wir eine Plattform geschaffen, um das Potenzial für Schweizer Unternehmen in diesem Wachstumsmarkt auszuloten.

Unser Blick ist nach vorne gerichtet. Wir wollen den Chancenreport in der Zukunft weiter ausbauen und auf die Westschweiz ausdehnen, um ein noch vollständigeres Bild der Schweizer Unternehmenslandschaft zu zeichnen. Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten und die Schweizer Wirtschaft weiter stärken – Schritt für Schritt und mit offenen Augen für die Chancen, die vor uns liegen.

Ich lade Sie herzlich ein, den Chancenreport 2025 zu lesen und Ihre Gedanken mit uns zu teilen. Gemeinsam können wir der Schweizer Wirtschaft neue Perspektiven eröffnen, Innovation fördern und den Unternehmensstandort Schweiz stärken.

Beste Grüsse



**Dr. Philippe Obrist**

Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

## Executive Summary

Zum ersten Mal haben das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft gemeinsam mit Raiffeisen Schweiz den Chancenreport als online Befragung im Zeitraum September 2024 durchgeführt. Der Chancenreport untersucht, welchen Herausforderungen die Schweizer Unternehmen wie begegnen. Geantwortet haben 214 Schweizer Unternehmen, 80 % der Antwortenden gaben an, Teil der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrats zu sein. Damit kann man den Ergebnissen der Studie eine hohe Validität zumessen.

Kernergebnisse der Umfrage sind, dass die Unternehmen sehr die stabilen Verhältnisse in der Schweiz schätzen und diese für die volkswirtschaftlichen und regulativen Rahmenbedingungen erhalten wollen. Insbesondere die wachsende Regulierungslast bereitet den Unternehmerinnen und Unternehmern Sorgen. Für die Unternehmen selbst steht bei ihren eigenen Investitionen ebenfalls die Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit im Mittelpunkt. Um dies zu erreichen, setzen die antwortenden Unternehmen auf dynamische Massnahmen: Sie entwickeln neue Geschäftsmodelle und setzen auf die Chancen neuer Technologien, insbesondere der Künstlichen Intelligenz.

Die antwortenden Unternehmen sehen die regulatorischen Anforderungen als das grösste Hemmnis für Umsatzwachstum. Auf verstärkte Regulierung reagieren die Unternehmen mit Digitalisierung von Prozessen und agilem Management. Der klare Wunsch an die Politik ist, weniger Bürokratie und Regulierung zuzulassen. Zweites grosses Hemmnis für Umsatzwachstum ist die ungewisse Wirtschaftsentwicklung. Viele Unternehmen setzen den Aufbau neuer Geschäftsbereiche und internationale Expansion als Mittel dagegen. Allerdings planen einige Unternehmen eine Reduzierung des Personals und sogar die Aufgabe von Geschäftsbereichen, um den Hemmnissen zu begegnen.

Künstliche Intelligenz ist das Trendthema für das Jahr 2025. Im Bereich KI planen Unternehmen Neueinstellungen und sehen den höchsten Weiterbildungsbedarf in ihrer Belegschaft. Die Schweizer

Unternehmen erkennen mehrheitlich die Chancen dieser Technologie, Risiken der KI werden weniger gesehen. Mehrheitlich als Chance wird auch die unternehmerische Nachhaltigkeit eingestuft. Wenig Interesse haben die Unternehmen an staatlichen Förderprogrammen, die sie weder als Risiko noch als Chance ansehen. Mehr Engagement von der Politik wünschen sich die Unternehmen bei der Bildungspolitik.

Unternehmen investieren mehr als ein Viertel ihres Investitionsbudget in IT und Digitalisierung, es folgt mit etwas mehr als 15 % die Entwicklung der Mitarbeitenden. Bemerkenswert ist, dass mehr als 10 % des durchschnittlichen Investitionsbudgets in den kommenden drei Jahren in neue Geschäftsmodelle fliessen soll. Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Kerngeschäft stabilisieren und Innovationen generieren sind die wichtigsten Treiber des Finanzbedarfs der Unternehmen. Der Zugang zu Finanzmitteln stellt dabei für die meisten Unternehmen kein Hindernis dar. Wichtigstes Finanzierungsinstrument sind klassische Bankfinanzierungen, wie Bankkredit, Kontokorrent oder Hypothek.

Um die Zukunft erfolgreich gestalten zu können, ist der Zugang zu neuen, auch disruptiven Technologien von grosser Bedeutung. Die befragten Unternehmen sichern sich diesen Zugang durch Anstellung neuer Fachkräfte oder durch Kooperationen mit anderen Unternehmen. Zudem investieren sie in Forschung und Entwicklung. Damit zeigt sich hier die Relevanz des Fachkräftemangels für die meisten Unternehmen. Diesem begegnen die Unternehmen, in dem sie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten.

Die Unternehmen schätzen am Standort Schweiz insbesondere die Stabilität – fast die Hälfte aller Unternehmen nennen Stabilität als den wichtigsten Standortvorteil der Schweiz. Auf Basis dieser Stabilität entwickeln die Unternehmen erhebliche Dynamik, um den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen. Der Chancenreport Schweiz 2025 steht daher unter dem Titel «Stabilität schafft Dynamik».

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	2
Executive Summary	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
<b>1. Zielsetzung des Chancenreports 2025</b>	<b>6</b>
<b>2. Studiendesign</b>	<b>7</b>
2.1 Durchführung der Umfrage	7
2.2 Fragebogendesign	7
2.3 Repräsentativität	8
2.4 Antwortende Unternehmen	8
<b>3. Ergebnisse</b>	<b>11</b>
3.1 Strategie und Strategieumsetzung	11
3.1.1 Wahrgenommene Hemmnisse für die Unternehmensentwicklung	11
3.1.2 Gegenmassnahmen der Unternehmen	11
3.1.3 Chancen und Risiken	15
3.1.4 Zugang zu Technologien und Innovationen	16
3.1.5 Investitionspolitik der Unternehmen	16
3.1.6 Finanzierungsbedarf und Finanzierungsformen	17
3.2 Arbeitsmarkt und Fachkräfte	19
3.2.1 Fachkräftebedarf	19
3.2.2 Herausforderungen und Potenziale bei internen Personalstrukturen	19
3.2.3 Strategien gegen den Fachkräftemangel	20
3.3 Wünsche an die Politik	23
3.3.1 Wahrnehmung des Wirtschaftsstandorts Schweiz	23
3.3.2 Eingriffe der Politik	23
3.3.3 Aktive Mitgestaltung der Politik durch die Unternehmen	25
3.3.4 Trendthema 2025	25
<b>4. Fazit</b>	<b>27</b>
<b>5. Ausblick</b>	<b>28</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Funktion und Qualifikation	8
Abb. 2: Branchenaufteilung	9
Abb. 3: Unternehmensgrösse nach VZÄ	9
Abb. 4: Unternehmensgrösse nach Umsatz	9
Abb. 5: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum	11
Abb. 6: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch regulatorische Anforderungen/Bürokratie	11
Abb. 7: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch ungewisses Wirtschaftswachstum	12
Abb. 8: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch geopolitische Unsicherheit	12
Abb. 9: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch Sicherheitsbedenken bezüglich der Lieferkette	12
Abb. 10: Gegenmassnahmen zu Cybergefahren	13
Abb. 11: Gegenmassnahmen zum starken Schweizer Franken	13
Abb. 12: Gegenmassnahmen Fehlender Zugang zu Finanzierung	14
Abb. 13: Gegenmassnahmen Begrenzte räumliche Kapazitäten am Standort	14
Abb. 14: Chancen und Risiken	15
Abb. 15: Sicherung des Zugangs zu disruptiven Technologien und Innovationen	16
Abb. 16: Durchschnittliches Investitionsbudget von 100 CHF für die kommenden 3 Jahre	16
Abb. 17: Finanzierungsbedarf von unternehmerischen Vorhaben	17
Abb. 18: Geplante Nutzung von Finanzierungsformen in den kommenden Monaten	17
Abb. 19: Strategien und Lösungsansätze zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	19
Abb. 20: Herausforderungen bei internen Personalstrukturen	19
Abb. 21: Bereiche mit Bedarf für Weiterbildung	20
Abb. 22: In den nächsten 3 Jahren geplanter Personalaufbau nach Bereich	20
Abb. 23: In den nächsten 3 Jahren geplanter Personalabbau nach Bereich	21
Abb. 24: In den nächsten 3 Jahren geplantes Outsourcing nach Bereich	21
Abb. 25: Keine geplanten Massnahmen in den nächsten 3 Jahren nach Bereich	22
Abb. 26: Vorteile des Standortes Schweiz	23
Abb. 27: Gewichtete Reihenfolge der Politikbereiche mit grösstem Wunsch nach Veränderung	24
Abb. 28: Wünsche an die Politik	24
Abb. 29: Mitgestaltung der Politik	25
Abb. 30: Trendthemen 2025	26

# 1. Zielsetzung des Chancenreports 2025

Im Herbst 2024 hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammenarbeit mit der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft zum ersten Mal die Befragung zum Chancenreport Schweiz durchgeführt. Ziel der gemeinsamen Initiative ist es, jährlich wiederkehrend Bedürfnisse, Stimmungen, Probleme und insbesondere Chancen von mittelgrossen und grossen Schweizer Unternehmen zu identifizieren. Die Befragung wendet sich an die Unternehmer und C-Level Manager, die die Gesamt-

übersicht über die Geschäftstätigkeit ihres Unternehmens haben. Damit soll ein möglichst vollständiges Bild über Chancen und Herausforderungen in diesem Unternehmenssegment gezeichnet werden.

In der ersten Durchführung wurde die Befragung auf die Deutschschweiz beschränkt. In den Folgejahren wird angestrebt, Unternehmen aus der gesamten Schweiz zu befragen.



## 2. Studiendesign

### 2.1 Durchführung der Umfrage

Die Umfrage wurde online über das Umfragetool «Unipark» der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt. Die Umfrage und ihre Auswertung wurden anonym vorgenommen. Ein Rückschluss von den Antworten auf die teilnehmenden Unternehmen bzw. umgekehrt war zu keinem Zeitpunkt möglich.

Die Einladung zur Teilnahme an der Studie wurde im September 2024 von den Partnern der Umfrage an Unternehmensleitungen aus der Deutschschweiz versendet. Des Weiteren wurde die Umfrage über das soziale Netzwerk LinkedIn, sowie den Newsletter des IFZ beworben. Durch die Bewerbung der Umfrage über Newsletter und die sozialen Netzwerke konnte nicht ausgeschlossen werden, dass auch Unternehmen ausserhalb der Zielgruppe antworteten. Da der Heimatkanton der teilnehmenden Unternehmen abgefragt wurde, konnten Unternehmen, die keinen Sitz in der Schweiz haben, von der Auswertung ausgeschlossen werden.

Eingegangen sind insgesamt 218 auswertbare und bis zum Ende ausgefüllte Fragebögen. Vier Unternehmen haben angegeben, dass ihr Sitz ausserhalb der Schweiz liegt. Diese vier Fragebögen wurden von der Auswertung ausgeschlossen, so dass 214 ausgefüllte Fragebögen in die Studie eingegangen sind. Der Fragebogen verfügte über Filterfragen. Daher konnten nicht alle Fragen von allen Teilnehmenden beantwortet werden. Ausserdem bestand die Möglichkeit, einzelne Fragen zu überspringen. Des Weiteren gab es bei einigen Fragen die Möglichkeit zur Mehrfachauswahl. Aus diesem Grund wird in der Auswertung jeweils die Anzahl der tatsächlichen Antworten pro Frage angegeben, die von der Gesamtheit der Antworten von 214 sowohl nach oben als auch nach unten abweichen kann.

Die Teilnehmenden konnten zu Beginn des Fragebogens auswählen, ob sie den Fragebogen in deutscher oder englischer Sprache ausfüllen wollen. Lediglich 3.7% der befragten Unternehmen entschieden sich für den englischen Fragebogen.

### 2.2 Fragebogendesign

Die Umfrage wurde mit einem strukturierten Online-Fragebogen durchgeführt, der neben demografischen Fragen und Fragen zur Organisationsstruktur, Branche und Geschäftstätigkeit der teilnehmenden Unternehmen drei Schwerpunktthemen umfasste:

1. Strategie und Strategieumsetzung,
2. Arbeitsmarkt und Fachkräfte,
3. Wünsche an die Politik.

Alle Teilnehmenden konnten einzelne Fragen überspringen. Neben Auswahlfragen gab es auch Freitextfelder, die von den Antwortenden befüllt werden konnten.

Die Umfrage war für alle potenziellen Teilnehmenden im September 2024 erreichbar. Am 1.10.2024 wurde die Umfrage geschlossen und die Ergebnisse wurden gesichert. In die Auswertung sind alle Antworten, die eingegeben und freigegeben worden sind, eingeflossen. Lediglich die Antworten von Unternehmen, die aus dem Ausland kamen, wurden ausgeschlossen.

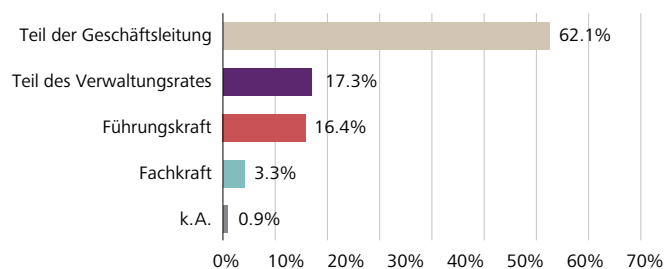
Die Auswertung der Umfrage fand im Oktober 2024 am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft durch die Autoren dieser Studie statt.

## 2.3 Repräsentativität

Um aussagekräftige Ergebnisse zu gewinnen, wurden bei der Verbreitung des Onlinefragebogens gezielt Personenkreise adressiert, die aus der Kernzielgruppe stammen. Aufgrund der weiter gefassten Verteilung des Fragebogens über Social Media, war jedoch nicht auszuschliessen, dass Antworten ausserhalb der Zielgruppe eingehen. Dies wurde bei der Auswertung berücksichtigt.

Ein wichtiges Kriterium für die Güte und Repräsentativität der Antworten ist die Qualifikation der antwortenden Personen. Fast zwei Drittel (62.1 %) der Antworten kommen von Mitgliedern der Geschäftsleitung. Weitere 17.3 % der Antwortenden sind Mitglied des Verwaltungsrats. Damit kann man konstatieren, dass fast 80 % der Antworten aus der Kernzielgruppe stammen, der Unternehmensleitung mit dem Gesamtüberblick über die Situation des Unternehmens. 16.4 % bezeichnen sich zudem als Führungskraft, so dass auch diese Antworten wahrscheinlich der Kernzielgruppe zuzurechnen sind. Lediglich 4.2 % sind Fachkraft bzw. machen keine Angabe über ihre Position in dem Unternehmen. Damit lässt sich konstatieren, dass die Kernzielgruppe bei den Antwortenden gut erreicht wurde und damit eine sehr hohe Aussagekraft erreicht worden ist.

Abb. 1: Funktion und Qualifikation



n=214 Unternehmen

Strenggenommen kann die Studie dennoch keine Repräsentativität beanspruchen. Dies hätte ein anderes Vorgehen erfordert, das bei dieser Studie bewusst nicht angewendet worden ist. Zur Erreichung eines repräsentativen Ergebnisses wäre erforderlich gewesen, die Grundsätze der Stichprobenbildung zu berücksichtigen. Aufgrund der guten Passung der Antwortenden zur anvisierten Zielgruppe kann jedoch trotzdem eine sehr hohe Aussagekraft mit einer annähernden Repräsentativität der Antworten angenommen werden.

## 2.4 Antwortende Unternehmen

Im ersten Teil der Umfrage wurde nach Branche, Grösse und Sitz der antwortenden Unternehmen gefragt. Diese Angaben geben zum einen Aufschluss darüber, ob die geplante Zielgruppe tatsächlich erreicht worden ist. Zum anderen lassen sich mit den Angaben spezifische Analysen durchführen, die auf regionale, branchenbezogene und grössenspezifische Besonderheiten eingehen.

Die Schweizer Wirtschaft ist überwiegend durch Handels- und Dienstleistungsunternehmen geprägt (ca. 78 %). Der sekundäre Sektor (Industrie) macht 14 % aus, während ca. 8 % der Betriebe in der Landwirtschaft tätig sind.<sup>1</sup> Allerdings sind die Unternehmen in der Zielgruppe des Chancenreports mittelgrosse und grosse Unternehmen. Handel und Dienstleistungen sowie die Landwirtschaft sind im Wesentlichen durch kleine, teilweise sogar Mikrounternehmen, geprägt. Daher wurde bei den Antworten zum Chancenreport eine Übergewichtung der Industrie erwartet. Diese Erwartung wurde erfüllt, da 20.1% aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Produktion stammen. Darüber hinaus sind 8.9 % dem Maschinenbau zugehörig, 7.9 % entstammen den für die Schweiz sehr wichtigen Branchen Pharma, Gesundheit und Chemie. Damit sind mehr als ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen der Industrie zugehörig. Zudem gehören 15.0 % der Baubranche (inkl. Immobilien) an. 7.5 % sind im Bereich Energie und Verkehr tätig. Beide Branchen können im weiteren Sinn auch der Industrie zugerechnet werden.

**«Fast 80 Prozent der Antworten stammen aus den Unternehmensleitungen.»**

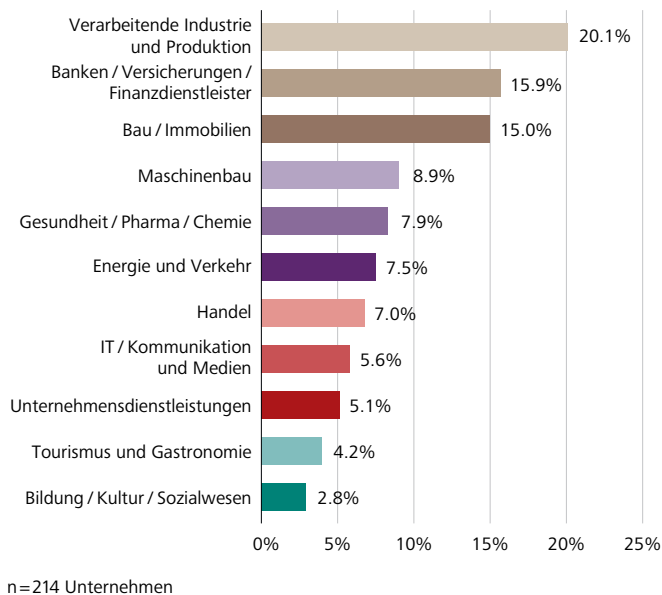
<sup>1</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik, [Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Rechtsform – 2011–2022](#) | Tabelle (admin.ch), abgerufen am 3.10.2024.



## Studiendesign

Im Bereich der Dienstleistungen wird die Schweizer Wirtschaft insbesondere durch die Finanzdienstleistungsbranche geprägt (inklusive Banken und Versicherungen). Dies ist auch in der Umfrage so abgebildet. 15.9% ordnen sich den Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistungen zu. Der grösste Teil der übrigen Unternehmen gehören anderen Dienstleistungsbranchen an. So sind 5.6% aus dem Bereich IT, Medien und Kommunikation; weitere 5.1% zählen sich zu den Unternehmensdienstleistungen. 7.0% gehören zum Handel.

**Abb. 2: Branchenaufteilung**



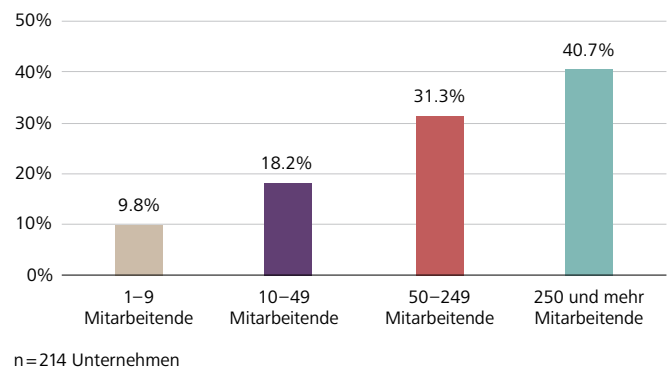
Mit dieser Branchenaufteilung wird die Zielgruppe, die in Grösse und Branchen vom Schweizer Durchschnitt abweicht, gut getroffen. Dies zeigt sich auch in der Unternehmensgrösse, der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen. Diese sind grösser als der Schweizer Durchschnitt, entsprechen aber überwiegend den Zielkriterien. Zieht man zur Messung der Unternehmensgrösse die Zahl der Mitarbeitenden und den Umsatz eines Unternehmens heran, ergibt sich für die Teilnehmenden am Chancenreport das folgende Bild: 40.7% der Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeitende und zählen nach der Definition des Bundesamts für Statistik zu den Grossunternehmen. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden machen 31.3% der Teilnehmenden aus. 18.2% sind kleine Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden. Nicht zur Kernzielgruppe zählen die Mikrounternehmen, die weniger als 10 Mitarbeitende haben. Sie machen

9.8% der antwortenden Unternehmen aus. Um die Validität der Aussagen sicherzustellen, wurden alle Kernfragen zusätzlich ohne Einbezug der antwortenden Mikrounternehmen ausgewertet. Es zeigten sich keine signifikanten Abweichungen zu den Aussagen der anderen Unternehmensgrössenklassen. Aus diesem Grund konnten die Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden in der Auswertung belassen werden.

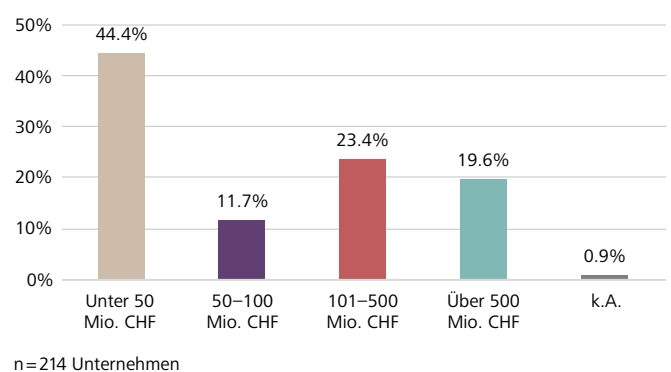
Auch bei der Betrachtung der Umsatzgrössen zeigt sich, dass die grösseren und mittleren Unternehmen das höchste Gewicht bei den in die Studie eingehenden Antworten haben. 19.6% der Unternehmen haben einen Umsatz von mehr als 500 Mio. CHF, 23.4% gehören der Umsatzklasse von über 100 Mio. bis 500 Mio. CHF an. 11.7% haben einen Umsatz von mehr als 50 Mio. CHF, aber nicht über 100 Mio. CHF. Unter 50 Mio. CHF liegen 44.4% der teilnehmenden Unternehmen.

Insgesamt sind die antwortenden Unternehmen damit deutlich grösser als der Schweizer Durchschnitt. Dies entspricht der anvisierten Zielgruppe.

**Abb. 3: Unternehmensgrösse nach VZÄ**



**Abb. 4: Unternehmensgrösse nach Umsatz**





Unternehmen, die international durch Exporte tätig sind, haben spezifische Probleme, z. B. durch Zollbestimmungen oder Wechselkursschwankungen. Als vergleichsweise kleine Volkswirtschaft mit einem begrenzten Binnenmarkt sind Schweizer Unternehmen traditionell stark exportorientiert. 59.3% der Teilnehmenden am Chancenreport haben Exporte. 27.1% machen mehr als die Hälfte ihres Geschäftsvolumens durch Exporte. Bei 20.6% sind es sogar mehr als drei Viertel. Die starke Exportorientierung der Schweizer Unternehmen ist in der Grundgesamtheit gut abgebildet.

Die regionale Aufteilung der antwortenden Unternehmen passt nicht zur Wirtschaftskraft der Schweizer Grossregionen. Dies liegt zum einen daran, dass sowohl die Romandie als auch das Tessin in dieser Umfrage nicht gezielt angefragt wurden (so waren die Fragebögen auch nicht in französischer und italienischer Sprache verfügbar). Zum anderen lag es daran, dass das IFZ als ausschreibende Organisation besonders stark in den Zentralschweizer Kantonen vernetzt ist und diese daher bei den antwortenden Unternehmen stärker vertreten sind als ihre Wirtschaftskraft.

Bestimmte Kennzeichen von Unternehmen führen ebenfalls zu anderen Herausforderungen und Chancen. Eine Börsenkotierung erfordert eine höhere Transparenz und gibt andere Finanzierungsmöglichkeiten als Unternehmen haben, die in privater Hand gehalten werden. 22.4% der antwortenden Unternehmen haben eine Börsenkotierung, 77.6% nicht. Gehört ein Unternehmen einem internationalen Konzern an, sei es, dass der Hauptsitz in der Schweiz oder in einem anderen Land ist, ergeben sich andere Verantwortlichkeiten und Probleme. 22.0% der Unternehmen gaben an, Teil eines internationalen Konzerns zu sein, während 78.0% dies verneinten.

Die antwortenden Unternehmen sind grösser als der Durchschnitt aller Schweizer Unternehmen. Der abgebildete Branchenmix passt gut zu der Zielgruppe. Die regionale Struktur der antwortenden Unternehmen ist anders als die Schweizer Volkswirtschaft. Allerdings lässt sich dies durch die Beschränkung der Befragung auf die Deutschschweiz erklären. Die Teilnehmer entsprechen zu einem sehr hohen Anteil der Zielgruppe der obersten Managementebene. Insgesamt stellt das Sample damit ein gutes Abbild der anvisierten Zielgruppe dar. Damit haben die Ergebnisse eine hohe Validität.

# 3. Ergebnisse

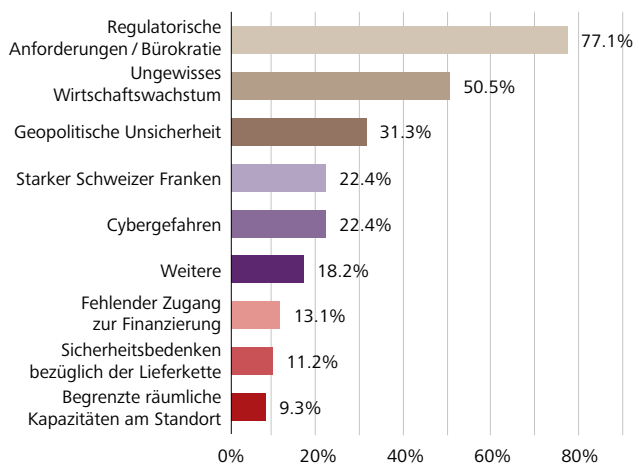
## 3.1 Strategie und Strategieumsetzung

### 3.1.1 Wahrgenommene Hemmnisse für die Unternehmensentwicklung

Im Themenschwerpunkt Strategie und Strategieumsetzung wurde zunächst nach Faktoren gefragt, die für die Unternehmen Herausforderungen darstellen bzw. ihr Wachstum hemmen. Als zentrale Herausforderungen wurden regulatorische Anforderungen und Bürokratie genannt (77.1%). Zweithäufigste Nennung mit einigem Abstand war das ungewisse Wirtschaftswachstum, welches von gut der Hälfte der befragten Unternehmen als Hemmnis für die Unternehmensentwicklung wahrgenommen wird. Überraschend ist, dass die gegenwärtige geopolitische Unsicherheit eine relativ geringe Rolle spielt. Nur knapp ein Drittel der Unternehmen (31.3%) nehmen diese als Hemmnis wahr. Cybergefahren sowie der starke Schweizer Franken werden jeweils von 22.4% der Unternehmen als Wachstumshemmnis gesehen.

Geringe Wachstumshemmnisse stellen ein fehlender Zugang zu Finanzierung (13.1%), Sicherheitsbedenken bezüglich der Lieferketten (11.2%) sowie begrenzte räumliche Kapazitäten am Standort (9.3%) dar. Im Freitextfeld «Weitere Wachstumshemmnisse» wurde neben unternehmens- bzw. branchenspezifischen Herausforderungen am häufigsten der Fachkräftemangel als Herausforderung genannt (6.1%). Dieser war in der Fragestellung eigentlich ausgeschlossen, da der Fachkräftemangel Thema des zweiten Hauptkapitels der Umfrage ist. Dass der Mangel an qualifiziertem Personal hier dennoch so häufig genannt wurde, deutet auf die Dringlichkeit dieser Herausforderung hin.

Abb. 5: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum



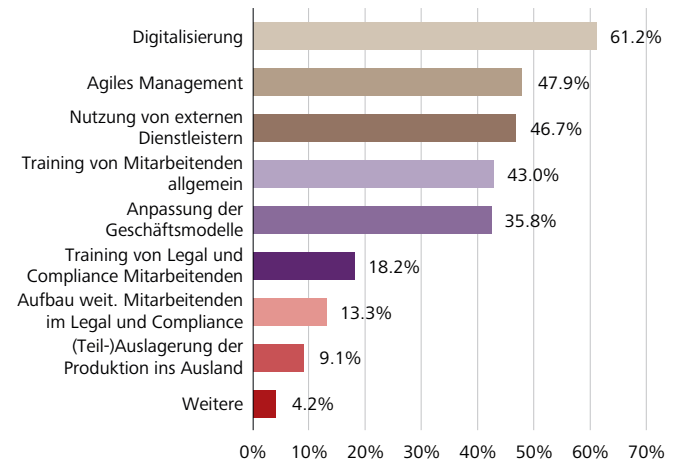
n=214 Unternehmen | N=547 Antworten

### 3.1.2 Gegenmassnahmen der Unternehmen

Die Unternehmen reagieren auf die Herausforderungen mit Gegenmassnahmen. Die Fragen nach Gegenmassnahmen wurden nur denjenigen Unternehmen angezeigt, die die jeweilige Herausforderung auch benannt haben.

Auf vermehrte regulatorische Anforderungen und Bürokratie, die von 77.1% der Unternehmen als Hemmnis gesehen werden, reagieren die Unternehmen vor allem mit Digitalisierung der Prozesse (61.2%). An zweiter Stelle steht agiles Management. Darauf greifen 47.9% der Unternehmen zurück. Auf die Nutzung von externen Dienstleistern setzen fast ebenso viele Unternehmen (46.7%). Eine Anpassung ihrer Geschäftsmodelle nehmen mehr als ein Drittel der Unternehmen (35.8%) vor. Weitere Massnahmen sind das Training von Mitarbeitenden im Allgemeinen (43.0%), Trainings für Mitarbeitende in Legal und Compliance Funktionen im Besonderen (18.2%) sowie der Aufbau von Mitarbeitendem im Bereich Legal und Compliance (13.3%). Knapp ein Zehntel der Unternehmen (9.1%) geben als Gegenmassnahme zu verstärkter Regulierung und Bürokratie eine Auslagerung oder Teilauslagerung der Produktion ins Ausland an und reagieren somit drastisch auf verstärkte Bürokratisierung. Als weitere Massnahmen gegen bürokratische und regulatorische Hemmnisse sehen 4.2% der Unternehmen vor allem die politische Einflussnahme durch Lobbyarbeit. Insgesamt reagiert damit ein grosser Teil der antwortenden Teilnehmer sehr unternehmerisch, in dem Prozesse und das Management digitalisiert werden und sich die Unternehmen insgesamt agiler aufstellen. Bedenklich ist jedoch, dass ein knappes Zehntel der Unternehmen Aktivi-

Abb. 6: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch regulatorische Anforderungen/Bürokratie



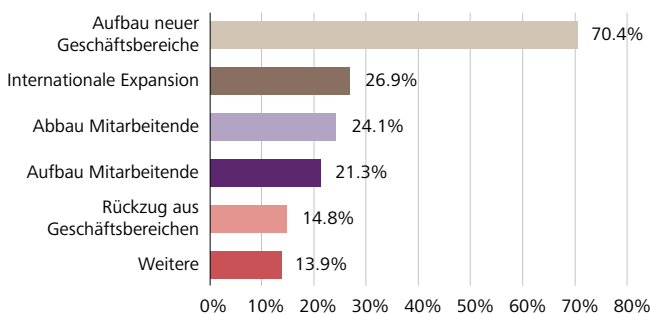
n=165 Unternehmen (entspricht 77.1%) | N=461 Antworten

## Ergebnisse

täten ins Ausland verlagert. Dies kann als deutliche Warnung an die Politik verstanden werden, umsichtig bei neuen Regulierungen vorzugehen.

Auf die Ungewissheit des Wirtschaftswachstums reagieren diejenigen Unternehmen, die dies als Hemmnis sehen (50.5 %) überwiegend mit dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche (70.4 % der Antwortenden). Dies zeigt eine grundsätzlich unternehmerisch-proaktive Einstellung. 26.9 % setzen auf internationale Expansion. Allerdings geben auch 24.1 % der Unternehmen an, dass sie den Abbau von Personal planen, dagegen wollen 21.3 % Personal aufbauen. 14.8 % planen den Rückzug aus Geschäftsbereichen. Insgesamt sind die passiv bzw. negativ konnotierten Antworten deutlich in der Minderheit.

**Abb. 7: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch ungewisses Wirtschaftswachstum**

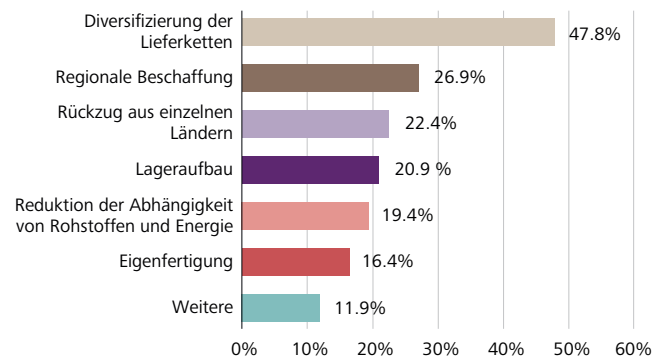


n=108 Unternehmen (entspricht 50.5 %) | N=185 Antworten

13.9 % der Unternehmen nennen weitere Massnahmen, um dem unsicheren Wirtschaftswachstum zu begegnen. Überwiegend werden hier Massnahmen zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung genannt, sowie die Erschliessung neuer Märkte.

Hinsichtlich der gegenwärtigen geopolitischen Unsicherheit, die immerhin von 31.3 % der Unternehmen als Wachstumshemmnis bewertet wird, handeln die betroffenen Unternehmen ähnlich proaktiv. 47.8 % setzen auf eine Diversifizierung ihrer Lieferketten. An zweiter Stelle des Massnahmenkatalogs wird regionale Beschaffung genannt (26.9 %), an dritter Stelle folgt der Rückzug aus einzelnen Ländern (22.4 %). Als weitere Massnahmen werden Lageraufbau (20.9 %), die Reduktion der Abhängigkeit von Rohstoffen und Energie (19.4 %) sowie verstärkte Eigenfertigung (16.4 %) genannt. Weitere Massnahmen, die ergriffen werden (11.9 %) sind vor allem Diversifikationsmassnahmen bei Produkten und Märkten.

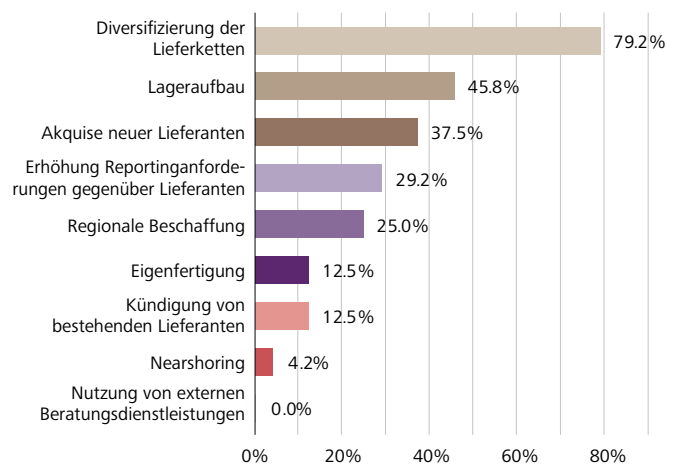
**Abb. 8: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch geopolitische Unsicherheit**



n=67 Unternehmen (entspricht 31.3 %) | N=111 Antworten

Sicherheitsbedenken bezüglich der Lieferkette haben lediglich 11.2 % der Unternehmen als Wachstumshemmnis genannt. Diese Sicherheitsbedenken hängen zumeist mit der geopolitischen Unsicherheit zusammen. Gegenmassnahmen sind insbesondere die verstärkte Diversifizierung der Lieferketten (79.2 %), aber auch Lageraufbau (45.8 %), die Akquise neuer Lieferanten (37.5 %) und eine regionalere Beschaffung (25.0 %). Auf Eigenfertigung setzen 12.5 % der betroffenen Unternehmen. Ebenfalls 12.5 % wollen bestehende Lieferantenbeziehungen kündigen und 4.2 % setzen auf Nearshoring. Die Nutzung externer Beratungsdienstleistungen spielt bei diesem Thema für die Unternehmen keine Rolle.

**Abb. 9: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch Sicherheitsbedenken bezüglich der Lieferkette**

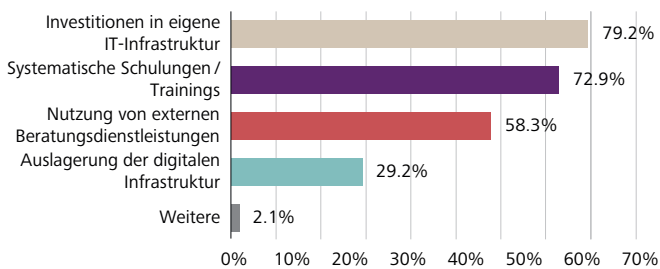


n=24 Unternehmen (entspricht 11.2 %) | N=159 Antworten



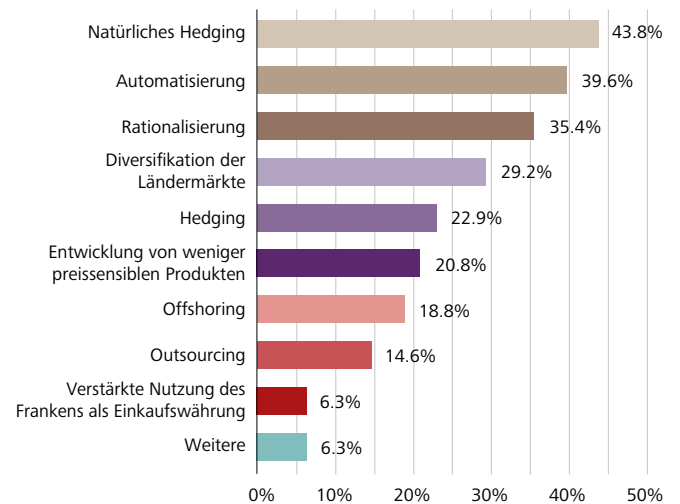
Cybergefahren werden von 22.4 % der Unternehmen als Herausforderung angesehen. Um Cybergefahren zu bekämpfen, werden Investitionen in die eigene IT-Infrastruktur als Hauptmassnahme benannt (79.2 %), gefolgt von systematischen Schulungen und Trainings (72.9%). Die Nutzung von externen Beratungsdienstleistungen (58.3 %) werden neben der Auslagerung der digitalen Infrastruktur (29.2 %) ebenfalls als Gegenmassnahme zu Cybergefahren in Betracht gezogen.

Abb. 10: Gegenmassnahmen zu Cybergefahren



n=48 Unternehmen (entspricht 22.4 %) | N=116 Antworten

Abb. 11: Gegenmassnahmen zum starken Schweizer Franken



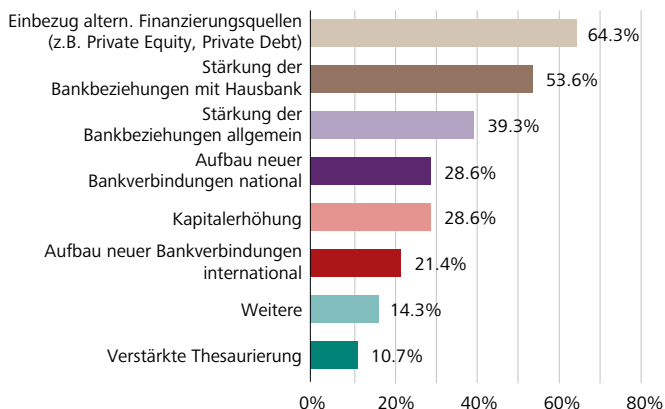
n=48 Unternehmen (entspricht 22.4 %) | N=114 Antworten

Der starke Schweizer Franken wird von 22.4 % der Befragten als Herausforderung angesehen. Hier muss man anmerken, dass nicht alle befragten Unternehmen von den Wechselkursen betroffen sind. Dies trifft nur auf exportierende und/oder importierende Unternehmen zu. Insofern unterschätzt die Nennung von weniger als einem Viertel der antwortenden Unternehmen die Relevanz der Frankenstärke für diejenigen Unternehmen, die sie als relevant einstufen. Als häufigste Massnahme, um diesem Hemmnis zu begegnen, wird natürliches Hedging (43.8 %) genannt, also der weitestgehende Ausgleich von Ein- und Verkäufen in Fremdwährung. Auch Automatisierung (39.6 %) und Rationalisierung (35.4 %) spielen für Unternehmen eine massgebliche Rolle im Umgang mit der Entwicklung der Heimatwährung. Die Diversifikation der Ländermärkte (29.2 %) trägt ebenfalls dazu bei, dass Unternehmen sich gegen einen starken Schweizer Franken wappnen. Auch das Hedging (22.9 %), also die Absicherung mit Finanzinstrumenten, kommt als Absicherungsmassnahme zum Tragen, gefolgt von der Entwicklung von weniger preissensiblen Produkten (20.8 %). Der Einbezug von ausländischen Produktionskapazitäten im Rahmen eines Offshorings kommt für 18.8 % der Unternehmen in Frage. Eine externe Auslagerung im Sinne des Outsourcings wird von 14.6 % der Befragten als Gegenmassnahme genannt. Die verstärkte Nutzung des Frankens als Einkaufswährung ziehen lediglich 6.3 % in Betracht. Ebenfalls 6.3 % der Unternehmen nennen weitere Massnahmen wie Kostensenkungsprogramme, Investitionen in die Produktqualität und die Stärkung der eigenen Marke.

## Ergebnisse

Der fehlende Zugang zu Finanzierung stellt nur für 13.1% der befragten Führungskräfte eine Herausforderung für das Unternehmenswachstum dar. Wesentliche Massnahmen, die hierbei zum Tragen kommen, sind mit 64.3% der Einbezug alternativer Finanzierungsquellen (z. B. Private Equity, Private Debt) und mit 53.6% die Stärkung der Bankbeziehungen mit der Hausbank sowie die Stärkung der Bankbeziehungen allgemein (39.3%). Mit 28.6% werden zudem der Aufbau neuer Bankverbindungen auf nationaler Ebene und eine Kapitalerhöhung genannt. Auf internationaler Ebene neue Bankverbindungen einzugehen, betrachten 21.4% als adäquate Gegenmassnahme zu einem fehlenden Finanzierungszugang, gefolgt von einer höheren Thesaurierung (10.7%). 14.3% setzen auf weitere Massnahme wie die Stärkung der Eigenmittel oder eine diversifizierte Finanzierungsstrategie mit verschiedenen Bankbeziehungen.

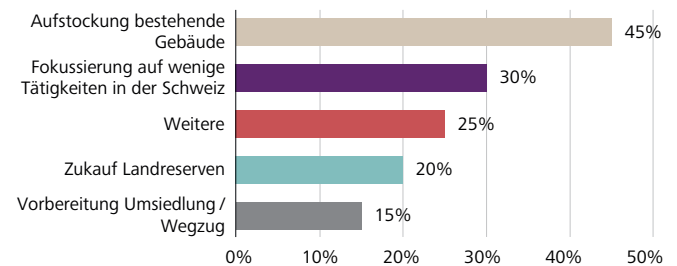
**Abb. 12: Gegenmassnahmen Fehlender Zugang zu Finanzierung**



n=28 Unternehmen (entspricht 13.1%) | N=73 Antworten

Begrenzte räumliche Kapazitäten am Standort werden lediglich von 9.3% der Befragten als Wachstumshemmnis thematisiert. Mögliche Gegenmassnahmen werden in der Aufstockung bestehender Gebäude (45.0%) und in der Fokussierung auf wenige Tätigkeiten in der Schweiz (30.0%) gesehen. Der Zukauf von Landreserven (20.0%) und die Vorbereitung auf eine Umsiedlung beziehungsweise einen Wegzug (15.0%) kommen nur für wenige der betroffenen Unternehmen in Frage. Es zeigt sich, dass wenige Unternehmen von der Knappheit der räumlichen Kapazitäten am Standort betroffen sind, für diese Unternehmen stellt es allerdings eine grosse Herausforderung dar, die auch zu starken Reaktionen bis hin zum Wegzug führen kann.

**Abb. 13: Gegenmassnahmen Begrenzte räumliche Kapazitäten am Standorten**



n=20 Unternehmen (entspricht 9.3%) | N=27 Antworten

Die Antworten zu den Herausforderungen der Unternehmen passen zu den (siehe Kapitel 3.3 dieser Studie) geäusserten Wünschen an die Politik. Die Unternehmen sind sich ihrer Herausforderungen bewusst aber auch in der Lage, selbst proaktiv gegen Hemmnisse vorzugehen. Die Politik ist weniger als Unterstützer gefragt, sondern soll mit möglichst wenigen Eingriffen und effizienter Regulierung schnelle Reaktionen seitens der Unternehmen ermöglichen.

**«Die Unternehmen sind in der Lage, selbst proaktiv gegen Hemmnisse vorzugehen.»**

### 3.1.3 Chancen und Risiken

Die Unternehmen haben eine positive Einstellung zu den aktuellen Trendthemen Künstliche Intelligenz (KI) und unternehmerische Nachhaltigkeit. KI bewerten die meisten Unternehmen (71.5 %) als eher geringes bis geringes Risiko, auf der anderen Seite sehen KI 16.8 % als eher hohes Risiko, aber nur 7.9 % als mittelhohes und lediglich 1.9 % als hohes Risiko. Dagegen sehen insgesamt 62.1% der Unternehmen KI als eher grosse bis mittelgrosse Chance, 18.7 % sogar als grosse Chance. Insgesamt überwiegt also die positive Einstellung zur KI. Die Unternehmen möchten, die sich bietenden Chancen dieser neuen Technologie nutzen. Ähnlich verhält es sich beim Thema unternehmerische Nachhaltigkeit. 72.0 % der Unternehmen sehen dieses Thema als eher geringes bis geringes Risiko, 17.8 % als eher hohes Risiko. 7.9 % sehen es als mittelhohes, aber nur 0.9 % als hohes Risiko. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sieht Nachhaltigkeit hingegen als Chance. 53.5% bewerten Nachhaltigkeit als eher grosse bis mittelgrosse Chance, 15.4 % sogar als grosse Chance. Insgesamt zeigen sich die Schweizer Unternehmen auch bei den teilweise kontrovers diskutierten Trendthemen KI und Nachhaltigkeit erstaunlich positiv. Eher sehen sie die Chancen als die Risiken.

In staatlichen Eingriffen sehen die Unternehmen grundsätzlich geringe Risiken aber auch geringe Chancen. Dies passt zu den anderen Antworten im Chancenreport, bei denen der Wunsch geäussert wird, dass der Staat sich auf wenige Kernthemenfelder konzentrieren soll. Die Regulatorik zur Transparenz in der Lieferkette (Scope 3)<sup>2</sup> sehen 68.7 % der Unternehmen als eher geringes bis geringes Risiko, 24.3 % der Unternehmen sehen darin ein eher hohes bis mittelhohes Risiko. Als Chance wird dieses Thema weniger wahrgenommen. 56.5 % der Unternehmen nehmen die Transparenz der

Lieferkette als eher geringe bis geringe Chance wahr, aber immerhin 16.4 % als eher grosse und 18.2 % als mittelgrosse Chance, 5.6 % als grosse Chance.

Staatliche Subventionen stellen für einen Grossteil der Unternehmen so gut wie keine Risiken, aber auch kaum Chancen dar. 70.1% sehen darin eher geringe bis geringe Risiken, ca. ein Viertel (25.2 %) eher höhere bis hohe Risiken. 69.7% bewerten Subventionen als eher geringe bis geringe Chance, etwas mehr als ein Viertel (26.2 %) als eher grosse bis grosse Chance. Dies zeigt wiederum, dass staatliche Förderungen von den Unternehmen als tendenziell wenig relevant angesehen werden.

Auch Freihandelsabkommen sind für die meisten Unternehmen (78.1%) mit eher geringen bis geringen Risiken verbunden. Nur wenige Unternehmen (16.8%) sehen darin ein eher hohes bis hohes Risiko. Auch dieses Thema wird weniger als Chance gesehen. 57.9 % der Unternehmen bewerten es als eher geringe bis geringe Chance, 37.0 % sehen es jedoch als eher grosse bis grosse Chance. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass gut 40 % der antwortenden Unternehmen angeben, nicht zu exportieren, so dass sie nur in geringerem Ausmass von Freihandelsabkommen betroffen sein werden.

Das Thema New Work, das z. B. agiles Arbeiten, Home Office und flache Hierarchien beinhaltet, bewerten 67.4 % der Unternehmen als eher geringes bis geringes Risiko, 19.6 % als eher hohes, 9.3 % als mittelhohes und 1.4 % als hohes Risiko. Andererseits sehen darin 24.3 % eine eher grosse, 20.1 % eine mittelgrosse und 10.3 % sogar eine grosse Chance. Auch hier zeigt sich die positive Einstellung zu dem in letzter Zeit eher kontrovers diskutiertem Thema «New Work».

Abb. 14: Chancen und Risiken

	Risiko						Chance					
	gering		3		hoch		gering		3		hoch	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Künstliche Intelligenz	12.1%	31.8%	27.6%	16.8%	7.9%	1.9%	1.4%	7.0%	9.3%	26.6%	35.5%	18.7%
Unternehmerische Nachhaltigkeit	15.0%	36.9%	20.1%	17.8%	7.9%	0.9%	4.2%	10.3%	15.0%	26.6%	26.6%	15.4%
Transparenz der Lieferkette (Scope 3)	23.8%	23.4%	21.5%	13.1%	11.2%	3.3%	20.6%	19.2%	16.8%	16.4%	18.2%	5.6%
Staatliche Subventionen	36.9%	18.7%	14.5%	9.8%	9.8%	5.6%	40.7%	18.7%	10.3%	15.0%	5.6%	5.6%
Freihandelsabkommen	35.5%	29.0%	13.6%	7.0%	7.9%	1.9%	25.2%	20.6%	12.1%	11.7%	13.6%	11.7%
«New Work (z. B. agiles Arbeiten, Home-Office, flache Hierarchien)»	13.6%	33.2%	20.6%	19.6%	9.3%	1.4%	7.0%	17.8%	18.2%	24.3%	20.1%	10.3%

n=214 Unternehmen

<sup>2</sup> Scope 3 bezeichnet Emissionen in der Lieferkette, die von dem berichtenden Unternehmen nicht selbst kontrolliert, aber z.B. durch Zukauf von Waren und Dienstleistungen dem Unternehmen indirekt zugerechnet werden müssen.

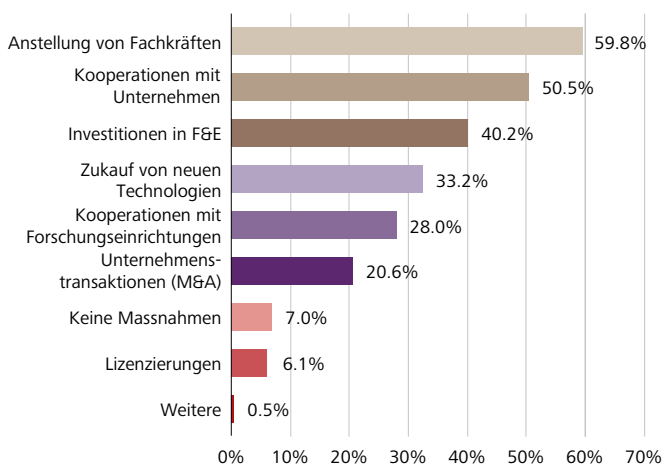
## Ergebnisse

Auch die Einschätzungen der Unternehmen zu Risiken und Chancen spiegeln, ebenso wie die Wünsche an die Politik (vgl. Kapitel 3.3 dieser Studie), eine stark unternehmerisch orientierte Grundhaltung wider, die auf einer grundsätzlich höheren Risikobereitschaft, einer geringen Staatsorientierung und einer proaktiven Einstellung gegenüber neuen Themen und Innovationen beruht und als charakteristisch für die Unternehmenslandschaft der Schweiz angesehen werden kann.

### 3.1.4 Zugang zu Technologien und Innovationen

Den Zugang zu disruptiven Technologien und Innovationen sichern sich die Unternehmen über verschiedene Massnahmen. Am wichtigsten ist die Anstellung von Fachkräften (59.8%). Dies korrespondiert mit der wahrgenommenen Wichtigkeit des Themas Fachkräftemangel (siehe Kapitel 3.2 dieser Studie). Auf Kooperationen mit Unternehmen setzen 50.5%, und Investitionen in F&E werden von 40.2% der Unternehmen genannt. Weitere Massnahmen sind der Zukauf neuer Technologien (33.2%), Kooperationen mit Forschungseinrichtungen (28.0%) sowie der Kauf von Unternehmen (20.6%). 6.1% der Unternehmen nutzen Lizenzierungen. 7.0% der Unternehmen geben an, dass sie keine Massnahmen ergreifen, um sich den Zugang zu Innovationen und disruptiven Technologien zu sichern.

**Abb. 15: Sicherung des Zugangs zu disruptiven Technologien und Innovationen**



n=214 Unternehmen | N=526 Antworten

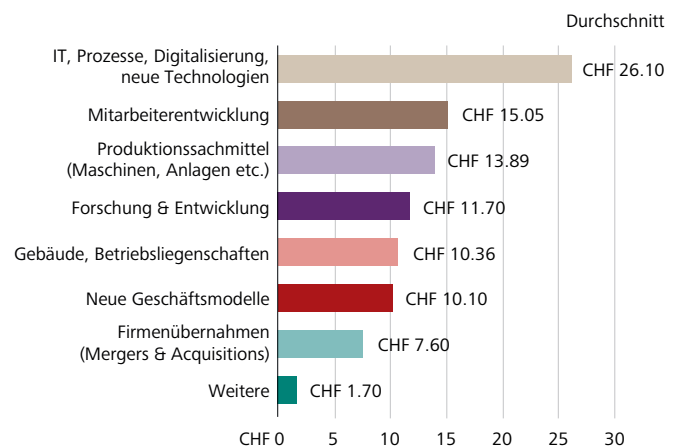
### 3.1.5 Investitionspolitik der Unternehmen

Den Befragten des Chancenreports 2025 wurde ein fiktives Investitionsbudget in Höhe von CHF 100 zur Verfügung gestellt, das auf insgesamt acht Bereiche verteilt werden konnte. Die Unternehmen sollten ihre Investitionen in den kommenden drei Jahren darstellen. Dabei konnte die Summe von CHF 100 unterschritten, jedoch nicht überschritten werden. Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Befragte den Gesamtbetrag von CHF 100 einem einzelnen Bereich zugewiesen haben.

Bei der Aufteilung wurde der durchschnittlich höchste Teil (CHF 26.10) des Investitionsbudgets dem Bereich IT, Prozesse, Digitalisierung, und neue Technologien zugewiesen. An zweiter und dritter Stelle wird in den kommenden 3 Jahren in Mitarbeiterentwicklung (CHF 15.05) sowie in Produktionssachmittel (Maschinen, Anlagen etc.) (CHF 13.89) investiert. CHF 11.70 werden in Forschung und Entwicklung investiert, CHF 10.36 in Liegenschaften und Gebäude. Ein vergleichsweise hoher Betrag wird in neue Geschäftsmodelle investiert (CHF 10.10). Als expansive Investitionen einzuschätzen sind auch Unternehmensübernahmen auf die durchschnittlich CHF 7.60 des Investitionsbudgets in den kommenden drei Jahren entfallen. Insgesamt fällt auch hier auf, dass die Unternehmen in hohem Masse in die Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeit investieren.

Aufschlussreich ist, dass bestimmte Investitionsbereiche von Unternehmen gar nicht bedacht werden. Mehr als 50% der Befragten haben CHF 0 dem Bereich Gebäude und Betriebsliegenschaften (51.4%) zugewiesen. Bei Mergers & Acquisitions (M&A) gaben sogar zwei Drittel (66.4%) der Unternehmen an, gar nicht zu investieren. Viele Unternehmen im Sample werden nicht über eigene Liegenschaften verfügen. Andererseits gibt es Unternehmen, die M&A als strategische Massnahme für sich ausschliessen.

**Abb. 16: Durchschnittliches Investitionsbudget von 100 CHF für die kommenden 3 Jahre**



n=214 Unternehmen

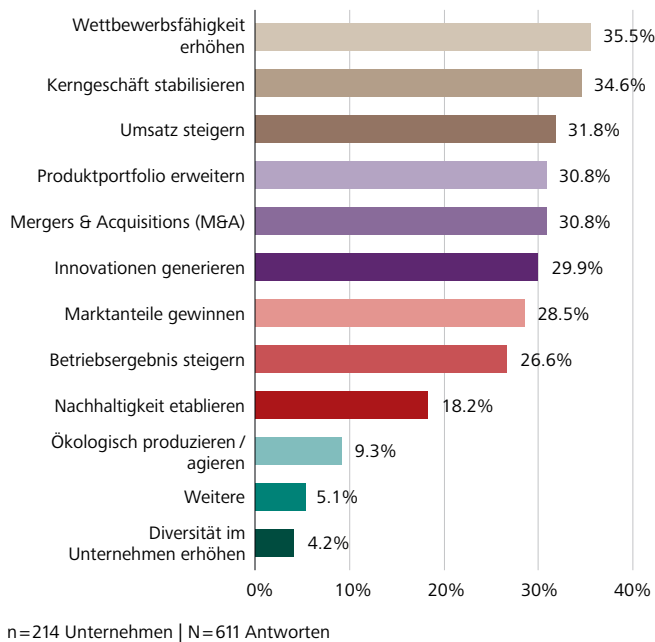


## Ergebnisse

### 3.1.6 Finanzierungsbedarf und Finanzierungsformen

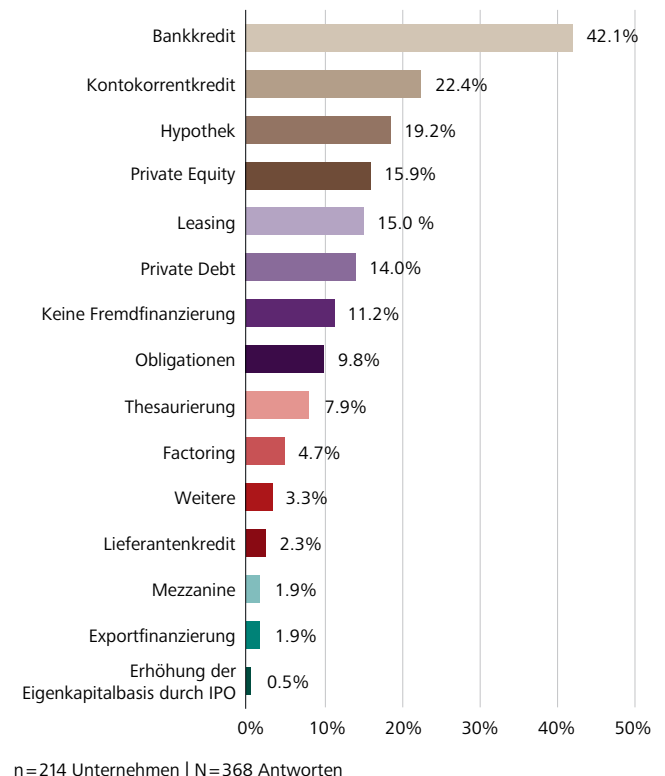
Die im vorherigen Abschnitt genannten Investitionsbereiche schaffen Finanzierungsbedarf für Unternehmen. Bei der Frage nach dem Finanzierungsbedarf für konkrete unternehmerische Vorhaben gaben 35.5% der Befragten an, dass sie Finanzierungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit benötigen. 34.6% brauchen Finanzierungen, um eine Stabilisierung des Kerngeschäfts zu erzielen. Eine Umsatzsteigerung stellt für 31.8% der Befragten ein Finanzierungsziel dar und 30.8% wollen ihr Produktportfolio durch eine Finanzierung erweitern bzw. Unternehmensübernahmen tätigen. Finanzierungen für die Generierung von Innovationen zu nutzen, stellt für 29.9% ein Ziel dar. 28.5% wollen die Gewinnung von Marktanteilen finanzieren, während für 26.6% die Steigerung des Betriebsergebnisses im Mittelpunkt steht. Finanzierungen für Nachhaltigkeit sind weniger relevant: 18.2% benötigen Finanzmittel zur Etablierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen, 9.3% geben ökologisches Handeln bzw. Produzieren (9.3%) als Finanzierungsziel an. Lediglich 4.2% nutzen Finanzierungen zur Erhöhung der Diversität im Unternehmen (4.2%).

Abb. 17: Finanzierungsbedarf von unternehmerischen Vorhaben



In der Folgefrage wurde nach der Form der Finanzierung, die in den kommenden 12 Monaten angestrebt wird, gefragt. Die Nutzung eines Bankkredits (42.1%), eines Kontokorrentkredits (22.4%) oder einer Hypothek (19.2%) stellen die häufigsten genannten Finanzierungsformen dar. Neben der Finanzierung durch Leasing (15.0%), sind auch die alternativen Finanzierungsformen Private Equity (15.9%) und Private Debt (14.0%) eine Option. Für 9.8% kommen Obligationen in Frage, gefolgt von der Finanzierung durch Thesaurierung (7.9%). Auf die Lieferkette bezogene Finanzierungsformen, wie das Factoring (4.7%), der Lieferantenkredit (2.3%) sowie die Exportfinanzierung (1.9%) werden mit geringerer Ausprägung von den Unternehmen in Betracht gezogen. Eine Mezzaninefinanzierung (1.9%) sowie die Erhöhung der Eigenkapitalbasis durch IPO ist für 0.5% der Unternehmen denkbar. Für 11.2% der Unternehmen ist eine Fremdfinanzierung aktuell und in den kommenden 12 Monaten nicht geplant. Dies entspricht der Erkenntnis, dass Schweizer Unternehmen höhere Eigenkapitalquoten haben als Unternehmen beispielsweise aus Deutschland und Österreich. Daraus ergibt sich ein geringerer externer Finanzierungsbedarf.<sup>3</sup>

Abb. 18: Geplante Nutzung von Finanzierungsformen in den kommenden 12 Monaten



<sup>3</sup> Vgl. Hunziker, S. et al.: ERM Report 2023 – Finanzielle Resilienz von Unternehmen in der DACH Region, Rotkreuz 2023.



**«Unternehmen  
sehen eher Chancen  
als Risiken.»**

### 3.2 Arbeitsmarkt und Fachkräfte

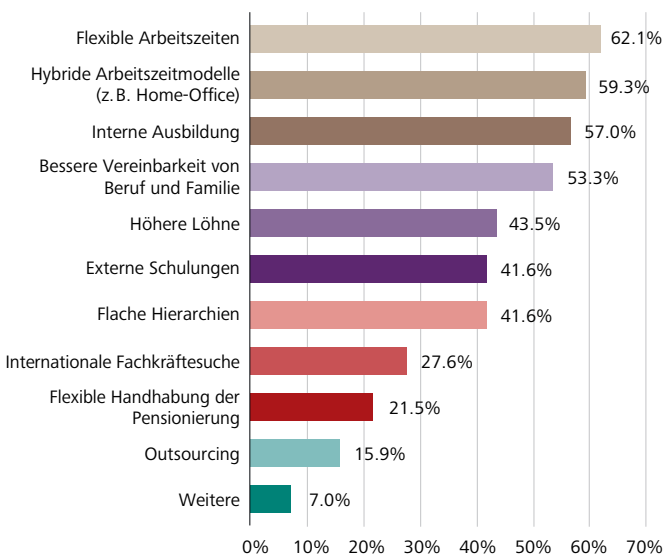
#### 3.2.1 Fachkräftebedarf

Der zweite Teil des Chancenreports fokussiert auf zentrale Themen des Arbeitsmarktes, insbesondere den öffentlich breit diskutierten Fachkräftemangel. Angesichts der wachsenden Herausforderung, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, beleuchtet diese Untersuchung die aktuellen Strategien und Lösungsansätze, die von den Unternehmen verfolgt werden.

Um dem Mangel an qualifiziertem Personal zu begegnen, bedienen sich die Unternehmen einer Vielzahl an Massnahmen. Die Implementierung flexibler Arbeitszeiten (62.1%) und hybride Arbeitszeitmodelle (59.3%) werden von den Unternehmen am stärksten genutzt. Ein weiterer wichtiger Ansatz im Umgang mit dem Fachkräftemangel ist die interne Ausbildung, die von 57.0% der Unternehmen verwendet wird. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für 53.3% der Unternehmen ein zentraler Lösungsansatz. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen greifen auf diese vier Massnahmen zurück.

43.5% der Unternehmen setzen auf höhere Löhne, um qualifiziertes Personal anzuziehen und zu halten. Auf externe Schulungen und die Umsetzung flacher Hierarchien setzen jeweils 41.6% der Unternehmen. Die Umfrage zeigt, dass 27.6% der befragten Schweizer Unternehmen internationale

Abb. 19: Strategien und Lösungsansätze zur Bekämpfung des Fachkräftemangels



n=214 Unternehmen | N=921 Antworten

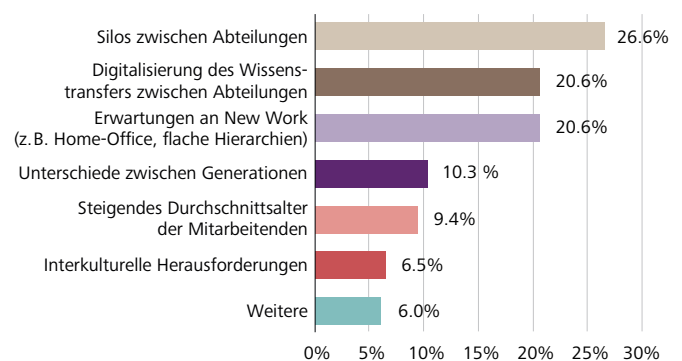
Fachkräftesuche und 21.5% eine flexible Handhabung der Pensionierung als Strategie zur Bekämpfung des Fachkräftemangels anwenden. Des Weiteren greifen 15.9% der Unternehmen auf Outsourcing zurück, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Diese Massnahmen demonstrieren die Vielfalt der Strategien, die schweizerische Unternehmen anwenden, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen und ihre Position als attraktive Arbeitgeber zu stärken. Mehrheitlich setzen die Unternehmen auf mehr Flexibilität und einen besseren Ausgleich von Berufs- und Privatleben.

#### 3.2.2 Herausforderungen und Potenziale bei internen Personalstrukturen

Für Unternehmen sind Silos zwischen Abteilungen mit 26.6% das häufigste Hindernis bei den internen Personalstrukturen. Um Silos zu überwinden, kann die Förderung der Zusammenarbeit die Effizienz im Unternehmen steigern. Jedes fünfte Unternehmen (20.6%) stellt sich insbesondere der Herausforderung, die Digitalisierung des Wissenstransfers zu optimieren, so dass Wissen geteilt und erhalten bleibt. Ebenso viele Unternehmen (20.6%) sehen in den Erwartungen an New Work einschliesslich agiler Arbeitsmethoden, Home-Office und flacher Hierarchien, eine Herausforderung. Mittels Anpassung der Strukturen und Kulturen an moderne Arbeitsmodelle können wiederum neue Möglichkeiten entstehen. Da Unternehmen – wie in 3.2.1 gezeigt – New Work verstärkt einsetzen, kann die Lücke zwischen Realität und Erwartung an New Work zu Problemen führen. Weitere Herausforderungen wurden deutlich seltener genannt: Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen (10.3%), das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeitenden (9.4%) und interkulturelle Herausforderungen (6.5%).

Abb. 20: Herausforderungen bei internen Personalstrukturen

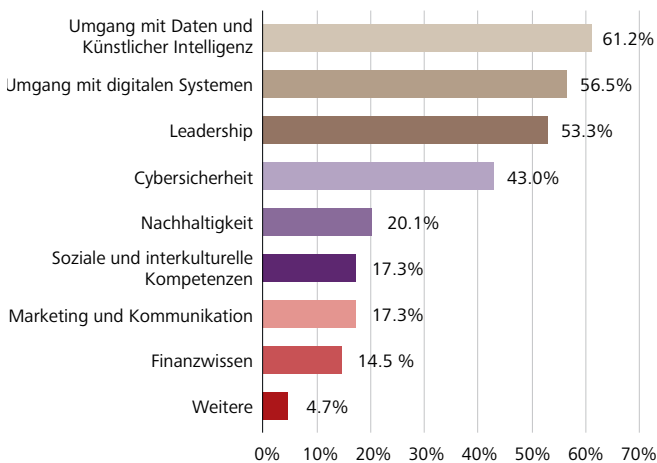


n=214 Unternehmen

## Ergebnisse

Die Teilnehmenden wurden danach gefragt, in welchen Bereichen Weiterbildung ihrer Belegschaft besonders wichtig ist. 61.2% der Unternehmen nannten den Umgang mit Daten und Künstlicher Intelligenz. Damit liegt dieses Trendthema an erster Stelle. Dies passt zu der Einstellung, dass es sich bei KI um eine Chance und weniger um ein Risiko handelt (3.1.3 dieser Studie). Dicht dahinter folgt der Umgang mit digitalen Systemen, der von 56.5% der Unternehmen als wichtig erachtet wird.

Abb. 21: Bereiche mit Bedarf für Weiterbildung



n=214 Unternehmen | N=616 Antworten

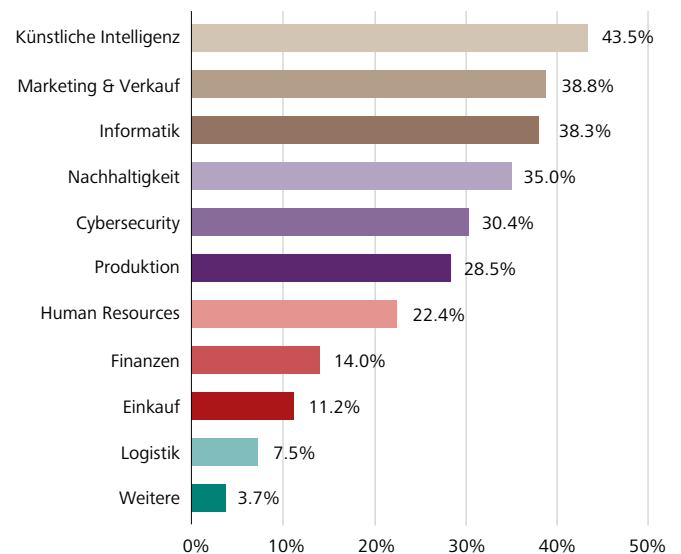
Mit 53.3% erkennen viele Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Mitarbeitenden im Bereich Leadership weiterzubilden. Cybersicherheit folgt mit 43.0%, was die wachsende Bedeutung des Schutzes vor digitalen Bedrohungen unterstreicht. Nachhaltigkeit wird von 20.1% der Unternehmen als ein Bereich identifiziert, in dem Schulungen erforderlich sind. Soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie Marketing und Kommunikation sind für je 17.3% der Befragten gleich wichtig. Finanzwissen ist hingegen lediglich für 14.5% der Unternehmen ein relevanter Weiterbildungsbereich. Insgesamt sehen die Unternehmen damit neue digitale Kompetenzen als besonders wichtig an. Hier sind die Unternehmen auch bereit, in Weiterbildung zu investieren (siehe auch 3.1.5 dieser Studie).

### 3.2.3 Strategien gegen den Fachkräftemangel

Weiterhin wurde untersucht, in welchen Bereichen in den nächsten drei Jahren Personalaufbau, -abbau oder Outsourcing bzw. keine Personalmassnahmen geplant sind. Die meisten Unternehmen wollen ihren Personalbestand stabil halten und planen keine Massnahmen (56.2%). Personalaufbau planen 28.5%. Der Arbeitsmarkt wird für Unternehmen wohl weiterhin angespannt bleiben, da nur 4.8% einen Personalabbau planen. Outsourcing ist für 10.5% der teilnehmenden Unternehmen die bevorzugte Strategie.

Schlüsselt man die Ergebnisse nach Bereichen auf, so ist wiederum KI der wichtigste Bereich für Neueinstellungen: 43.5% planen hier Einstellungen. Ebenfalls ein Personalaufbau ist mit 38.8% im Marketing & Verkauf sowie mit 38.3% in der Informatik geplant. 35.0% wollen Mitarbeitende in dem Bereich Nachhaltigkeit einstellen. 30.4% wollen dies in der Cybersicherheit tun. Dies zeigt, dass in diesen zukunftsorientierten und technologiegetriebenen Bereichen ein deutlicher Bedarf an zusätzlichem Personal besteht, um den wachsenden Anforderungen und Innovationen gerecht zu werden. Weitere 28.5% planen einen Personalaufbau in der Produktion, gefolgt von Human Resources (22.4%), Finanzen (14.0%), Einkauf (11.2%) und Logistik (7.5%). Insgesamt sollen die administrativen Bereiche deutlich weniger ausgebaut werden, als diejenigen die für einen Ausbau des Geschäfts notwendig sind. Insgesamt ist die IT und hier insbesondere die KI von höchster Bedeutung.

Abb. 22: In den nächsten 3 Jahren geplanter Personalaufbau nach Bereich

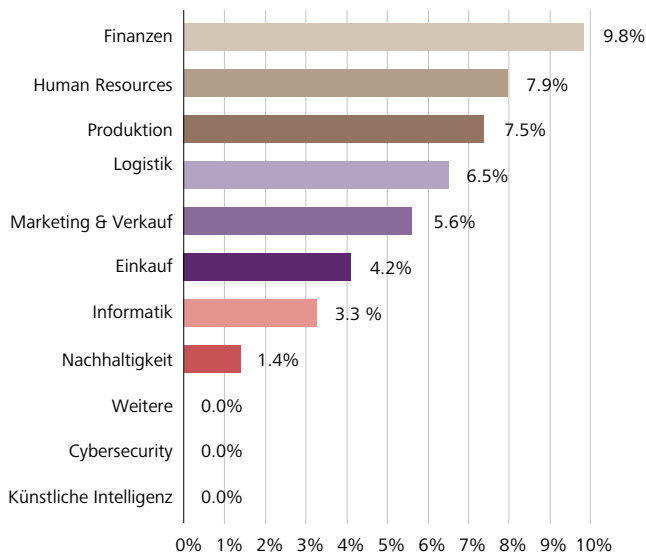


n=214 Unternehmen | N=585 Antworten

## Ergebnisse

Der Abbau von Personal ist deutlich seltener geplant als der Personalaufbau. Dabei werden traditionelle und administrative Bereiche am stärksten genannt. Der Finanzbereich steht mit 9.8% an erster Stelle, gefolgt von Human Resources mit 7.9%, Produktion mit 7.5% und Logistik mit 6.5%. Marketing & Verkauf wird von 5.6% der Unternehmen genannt, während im Einkauf 4.2%, in der Informatik 3.3% und in der Nachhaltigkeit 1.4% der Unternehmen Personalabbau planen. Kein Personalabbau ist – passend zu den vorherigen Aussagen – in den Bereichen Künstliche Intelligenz und Cybersicherheit vorgesehen. Dieser Personalabbau deutet auf eine fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung in den administrativen Bereichen hin.

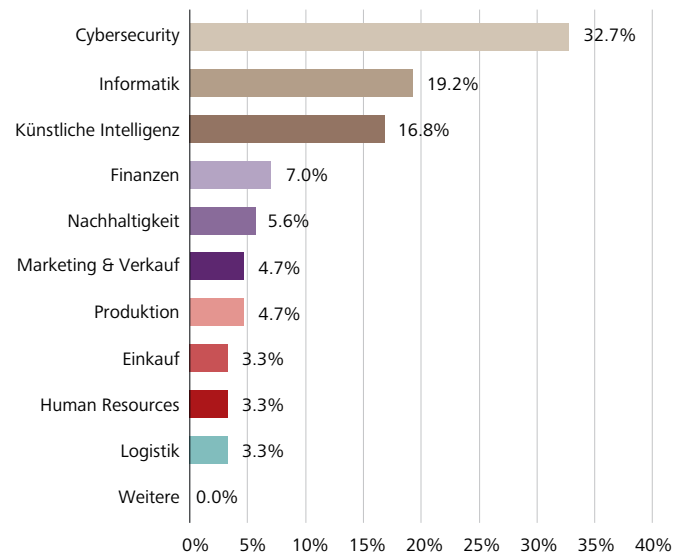
Abb. 23: In den nächsten 3 Jahren geplanter Personalabbau nach Bereich



n=214 Unternehmen | N=99 Antworten

Die Unternehmen wurden ebenfalls befragt, in welchen Bereichen sie in den nächsten drei Jahren Outsourcing planen. Am häufigsten genannt wurden Cybersicherheit mit 32.7%, Informatik mit 19.2% und Künstliche Intelligenz mit 16.8%. Dies legt nahe, dass Unternehmen Outsourcing als Mittel nutzen, um spezialisierte Dienstleistungen auszulagern, um sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Der Finanzbereich wird von 7.0% der Unternehmen genannt, während Nachhaltigkeit mit 5.6%, Marketing & Verkauf sowie Produktion mit jeweils 4.7% vertreten sind. Einkauf, Human Resources sowie Logistik werden von jeweils 3.3% der Unternehmen genannt.

Abb. 24: In den nächsten 3 Jahren geplantes Outsourcing nach Bereich



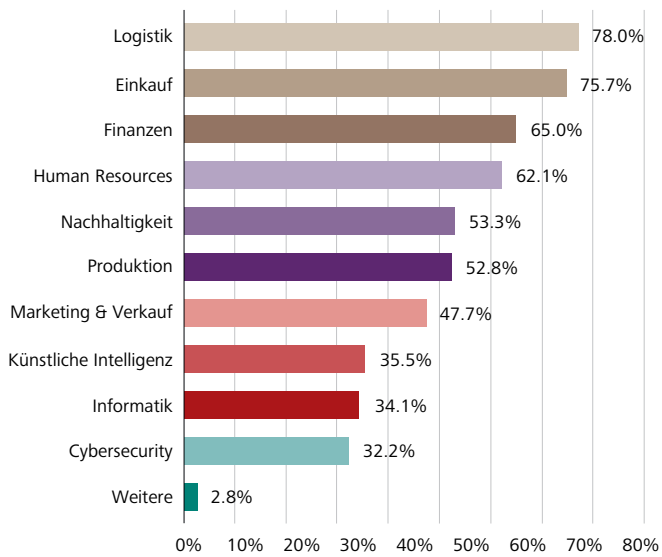
n=214 Unternehmen | N=215 Antworten

In vielen Bereichen wollen die Unternehmen ihre Belegschaft stabil halten und planen daher keine Massnahmen. Besonders hohe Werte sind in den Bereichen Logistik (78.0%), Einkauf (75.7%) und Finanzen (65.0%) zu beobachten. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen hier bereits die Möglichkeiten zur Digitalisierung und Effizienzsteigerung genutzt haben. 62.1% planen für Human Resources und 53.3% für Nachhaltigkeit keine Massnahmen. In der Produktion planen 52.8% der Unternehmen keine Massnahmen, während Marketing & Verkauf von 47.7% der Unternehmen genannt werden. Künstliche Intelligenz ist mit 35.5% vertreten, Informatik mit 34.1% und Cybersicherheit mit 32.2%.

**«Unternehmen möchten vor allem Arbeiten im Bereich Cybersicherheit outsourcen. In vielen anderen Bereichen planen sie den Personalbestand stabil zu halten.»**

## Ergebnisse

**Abb. 25: Keine geplanten Massnahmen in den nächsten 3 Jahren nach Bereich**



n=214 Unternehmen | N=1'154 Antworten

Insgesamt zeigen die Resultate eine Reaktion auf Zukunftstrends, Kosteneffizienz in traditionellen Bereichen, Stabilität bei bereits optimierten Bereichen und Outsourcing bei nicht-strategischen Bereichen. Dabei sind insbesondere bei den relativ neuen und sich disruptiv entwickelnden Bereichen Künstliche Intelligenz, Cybersicherheit und Informatik viele Massnahmen geplant, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen.



### 3.3 Wünsche an die Politik

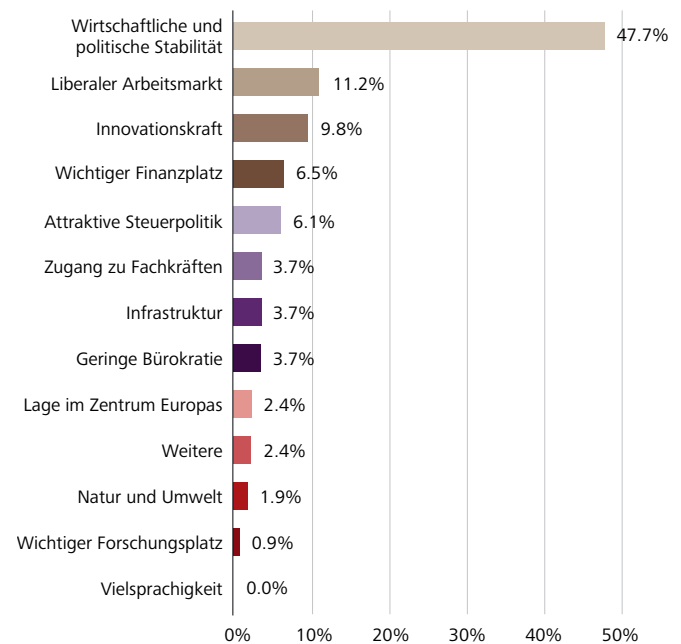
#### 3.3.1 Wahrnehmung des Wirtschaftsstandorts Schweiz

In einer ersten Frage zur Bewertung des volkswirtschaftlichen und politischen Umfelds in der Schweiz wurden die Studienteilnehmenden nach den aus ihrer Sicht grössten Vorteilen des Wirtschaftsstandorts Schweiz gefragt. Mit grossem Abstand wurde von etwas weniger als der Hälfte der Antwortenden die wirtschaftliche und politische Stabilität genannt. Diese Wahrnehmung deckt sich mit anderen Forschungsarbeiten, die die politische Stabilität besonders betonen, z. B. durch die Mehrparteienregierungen, die zur Konkordanz und damit der Berechenbarkeit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beitragen.<sup>4</sup> Verlässlichkeit und daraus resultierendes Vertrauen sind Voraussetzung für Investitionen und Wirtschaftsdynamik. Insofern schafft Stabilität Dynamik. Dies zeigt sich auch daran, dass die Innovationskraft den dritten Rang bei den Nennungen zu den Standortvorteilen der Schweiz mit knapp 10 % einnimmt.

11.2 % sehen einen liberalen Arbeitsmarkt als grössten Vorteil des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Liberale Arbeitsmärkte zeichnen sich durch geringe Regulierung aus, die Arbeitgebern Freiheiten geben, Mitarbeitende einzustellen, aber in Krisenzeiten auch wieder zu entlassen. Damit haben Unternehmen in der Schweiz schnell die Möglichkeit auf sich wandelnde Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Hemmschwelle zur Einstellung von Mitarbeitenden wird gesenkt.

Auf den weiteren Plätzen bei den Nennungen nach den Vorteilen des Wirtschaftsstandorts Schweiz ist die Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz, die attraktive Steuerpolitik sowie der Zugang zu Fachkräften, die gute Infrastruktur und die geringe Bürokratie – wobei dies, wie aus den anderen Antworten in dieser Studie hervorgeht – von vielen Unternehmen als kritisch angesehen wird und einen weiteren Ausbau der Bürokratie fürchten. Aus diesen Antworten kann man folgern, dass derzeit die Bürokratie noch als tolerabel angesehen wird, man aber eine deutliche Steigerung der bürokratischen Lasten wahrnimmt. Dies ist ein deutliches Warnsignal für die Politik, sorgsam mit dem Standortvorteil Stabilität umzugehen und umsichtig bei der Weiterentwicklung von Regulierungen zu sein. Natur und Umwelt bzw. der Forschungsstandort Schweiz haben nur einzelne Nennungen erhalten. Keine Nennung erhielt die Vielsprachigkeit der Schweiz. Hierin wird also kein Vorteil gesehen, wobei dies nicht zwingend bedeutet, dass die Mehrsprachigkeit als Nachteil wirkt.

Abb. 26: Vorteile des Standortes Schweiz



n=214 Unternehmen

#### 3.3.2 Eingriffe der Politik

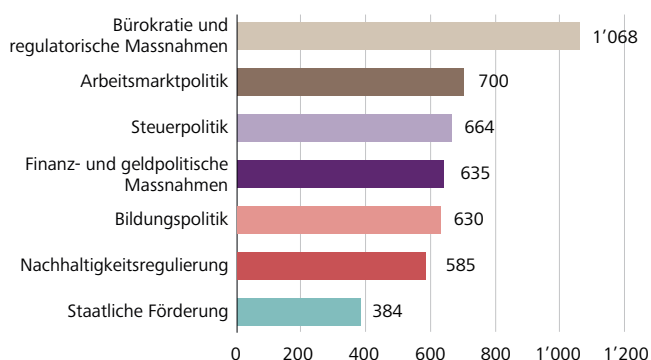
In einer weiteren Frage zu den Wünschen an die Politik wurden die Teilnehmenden nach Politikbereichen gefragt, in denen sie sich eine andere Politik wünschen. Dabei konnten die Befragten die vorgegebenen Politikbereiche in eine Reihenfolge bringen. Ausgewertet wurde die Frage so, dass eine Nennung auf Platz 1 mit 7 Punkten, eine Nennung auf Platz 2 mit 6 Punkten bis hin zu einer Nennung auf Platz 7 mit einem Punkt bewertet wurde.

Mit Abstand am häufigsten wird der Bereich Bürokratie und Regulierung auf Platz 1 und 2 in der Rangfolge gesetzt. Dies zeigt, dass die Unternehmen sich hier unwohl fühlen und eine andere Herangehensweise der Politik wünschen. In den letzten Jahren haben sich Regulierungen auch in der Schweiz in vielen Bereichen wie Umwelt, Soziales, Menschenrechte etc. vergrössert. Die Schweiz folgt dabei zumeist vorher in der EU in Kraft gesetzten Regulierungen. Zudem hat die Einführung der Mindestbesteuerung zu neuen Reporting Verpflichtungen der Unternehmen geführt. Auch dadurch haben sich für die Unternehmen neue und verstärkte Reportingverpflichtungen ergeben. Zusätzlich wurde daher noch nach

<sup>4</sup> Vgl. Eichenberger, R., Portmann, M., Schafer, P., & Stadelmann, D. (2021). Mehrheitswahlen in Mehrpersonenwahlkreisen: Ein Schweizer Erfolgsrezept?. Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 22. Jg. Heft 4, S. 315–329.

der Nachhaltigkeitsregulierung im Speziellen gefragt. Die Zahl der Nennungen war hier allerdings deutlich geringer als für die Bürokratie im Allgemeinen. Zusammengenommen stellen diese beiden Aspekte der Regulierung den mit Abstand grössten Wunsch nach Anpassungen in der Politik dar.

**Abb. 27: Gewichtete Reihenfolge der Politikbereiche mit grösstem Wunsch nach Veränderung**



n=214 Unternehmen

Nicht erstaunlich ist, dass bei der Folgefrage, ob sich die Unternehmen mehr oder weniger Eingriffe im Bereich Regulierung bzw. Nachhaltigkeitsregulierung wünschen, eine deutliche Mehrheit weniger Eingriffe wünscht. Relativ

hoch gewichtet ist auch der Wunsch nach Änderungen in der Finanz- und Geldpolitik. Angesprochen sind hier auch Entscheidungen der Schweizer Nationalbank (SNB). Die antwortenden Unternehmen wünschen überwiegend weniger Eingriffe, wobei die grösste Zahl von Unternehmen hier keine Veränderung wünscht. Dies passt zur Autonomie der SNB, die allerdings trotzdem nicht dazu führt, dass die Massnahmen nicht kontrovers diskutiert werden können.

Auffällig ist, dass der Politikbereich, in dem sich die Unternehmen am stärksten eine aktivere Rolle der Politik wünschen, die Bildungspolitik ist. Dass die Unternehmen hier eine aktivere Rolle der Politik wünschen, passt zur Wahrnehmung des Fachkräftemangels als Wachstumshemmnis.

Die geringste Priorität der Politikbereiche erhält die staatliche Förderung von den Unternehmen. Dies spricht dafür, dass die Unternehmen autonom entscheiden und dabei unabhängig von staatlicher finanzieller Förderung bleiben wollen.

Insgesamt wollen die antwortenden Unternehmen möglichst weitgehende Freiheit und Unabhängigkeit von Entscheidungen der Politik und Verwaltung. Einzig bei der Bildungspolitik formulieren die Unternehmen eine klare Anforderung an die Politik. Hier wünschen sich die Unternehmen eine aktivere Rolle des Staates.

**Abb. 28: Wünsche an die Politik**

		Mehr Eingriff	Weniger Eingriff	Keine Veränderungen	k.A.
Bürokratie und regulatorische Massnahmen	1'068 Punkte	12.6%	74.8%	9.3%	3.3%
Arbeitsmarktpolitik	700 Punkte	18.7%	43.9%	30.4%	7.0%
Steuerpolitik	664 Punkte	13.1%	47.2%	34.1%	5.6%
Finanz- und geldpolitische Massnahmen	635 Punkte	15.0%	33.6%	44.4%	7.0%
Bildungspolitik	630 Punkte	46.7%	19.6%	26.7%	7.0%
Nachhaltigkeitsregulierung	585 Punkte	14.5%	51.9%	27.1%	6.5%
Staatliche Förderung	384 Punkte	18.2%	37.4%	37.4%	7.0%

n=214 Unternehmen

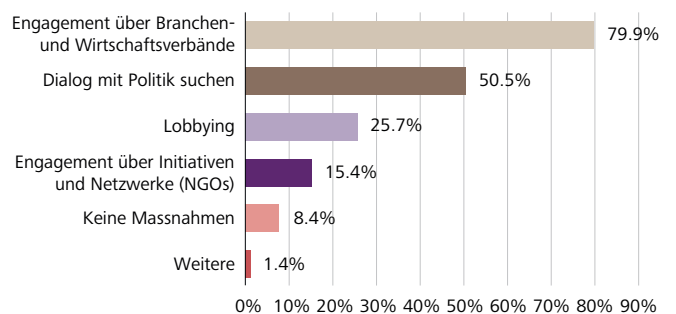




### 3.3.3 Aktive Mitgestaltung der Politik durch die Unternehmen

Unternehmen bestimmen in einer Marktwirtschaft die volkswirtschaftliche Entwicklung. Von daher ist es nicht nur legitim, sondern sogar notwendig, dass Unternehmen und ihre Vertreter sich in den wirtschaftspolitischen Diskurs einmischen. Anhand der vorherigen Fragen ist deutlich geworden, dass die Schweizer Unternehmen sehr wohl Handlungsbedarf sehen und Änderungen in der politischen Ausrichtung wünschen. Daher wurde im Chancenreport gefragt, wie Unternehmen versuchen, auf den politischen Diskurs Einfluss zu nehmen. Lediglich 8.4% der Teilnehmenden haben angegeben, dass sie keine Massnahmen ergreifen, um Einfluss auf die Politik zu nehmen. Die anderen Unternehmen sind im Wesentlichen in Branchen- oder anderen Unternehmensverbänden organisiert und versuchen über dieses Engagement in Verbänden Einfluss auf die Politik zu nehmen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen suchen den direkten Kontakt mit der Politik, während ein Viertel Lobbying – also die direkte Kontaktaufnahme mit politischen Entscheidungsträgern im Parlament – betreiben. Deutlich weniger als die anderen Alternativen wird die Einflussnahme über Initiativen und Netzwerke, wie Nicht-Regierungsorganisationen versucht.

Abb. 29: Mitgestaltung der Politik



n = 214 Unternehmen | N = 388 Antworten

### 3.3.4 Trendthema 2025

Die abschliessende Frage des Chancenreports befasste sich mit dem Trendthema 2025. Es wurde gefragt, welches Thema die Unternehmen im kommenden Jahr prägen wird. Die Antwortenden konnten Freitext eingeben, um die für sie chancenreichsten Themen zu benennen.

Zur Analyse wurden die Freitextantworten nach Oberbegriffen geclustert. Dabei zeigte sich, dass die Unternehmen dem Bereich KI und Digitalisierung eine besondere Relevanz zubilligen. Im Vergleich zu anderen Studien<sup>5</sup> zeigt sich, dass KI immer wichtiger wird und auch das Thema Digitalisierung als Schlagwort verdrängt. Insgesamt ist KI das Thema, das in dieser Studie die höchste Dynamik zeigt. Sowohl bei der Einstellung neuer Mitarbeitender als auch beim Weiterbildungsbedarf wird KI am häufigsten genannt. Künstliche Intelligenz beschäftigt die Unternehmen der Schweiz stark, wobei sie eher Chancen als Risiken sehen – so kann sich hier neue Dynamik entfalten.

Als zweites Trendthema wird von den Unternehmen der Bereich ESG und Nachhaltigkeit benannt. Dies passt zu den vorherigen Antworten (siehe Kapitel 3.1 dieser Studie), in dem die nachhaltige Stabilisierung des Kerngeschäfts als besonders wichtig herausgestellt wird. Bei der Betrachtung der Einzelantworten zeigt sich aber auch, dass vielfach die Chancen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit gesehen werden, z. B. wenn die Unternehmen die Kreislaufwirt-

schaft erwähnen oder wenn erneuerbare Energien und nachhaltige Bauwirtschaft als Chancen genannt werden. Man kann davon ausgehen, dass die geopolitische Situation mit Kriegen in der Ukraine und dem Nahen Osten eher sorgenbesetzt ist. Das Thema «Fachkräfte» wird auch als Trendthema 2025 mehrfach genannt. Hier kann man nicht ausschliessen, dass die Antwortenden sich zu diesem Thema hingezogen fühlten, da es im ersten Teil der Umfrage prominent abgefragt wurde. Eine Entspannung auf dem Arbeitsmarkt wird aber offensichtlich nicht erwartet. Ökonomische Rahmenbedingungen fanden sowohl mit der Zinsentwicklung als auch mit dem Wechselkurs noch eine hervorgehobene Erwähnung. Während in den sich abzeichnenden sinkenden Zinsen Chancen für Unternehmen ausserhalb des Finanzsektors stecken, bringt der steigende Wechselkurs für Unternehmen, die ihre Kosten im Wesentlichen im Schweizer Franken haben und die Erlöse in anderen Währungen, erhebliche Probleme mit sich. Die Antworten zum Trendthema 2025 decken sich mit den Fragen nach den strategischen Herausforderungen der Unternehmen in Kapitel 3.1 dieser Studie.

Bei den weiteren Antworten, die zu keinem der Cluster passten, handelt es sich zumeist um individuelle betriebswirtschaftliche Probleme, wie z. B. Nachfolgeregelungen oder Herausforderungen auf spezifischen Märkten. Bemerkenswert sind vier Nennungen von Unternehmen, die von sich sagen, keinen Trends zu unterliegen oder sich von diesen bewusst fernzuhalten.

Abb. 30: Trendthemen 2025



n=214 Unternehmen | N=122 Antworten

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Finanzmonitor Zentralschweiz Studie 2024, [https://www.ihz.ch/fileadmin/user\\_upload/Netzwerk-Anlaesse/Finanzmonitor\\_Zentralschweiz/Finanzmonitor-Studie\\_2024.pdf](https://www.ihz.ch/fileadmin/user_upload/Netzwerk-Anlaesse/Finanzmonitor_Zentralschweiz/Finanzmonitor-Studie_2024.pdf) (abgerufen am 2. November 2024).

## 4. Fazit

Der Chancenreport 2025 steht unter dem Titel «Stabilität schafft Dynamik». Stabilität nennen die Unternehmen als den grössten Standortvorteil der Schweiz. Stabilität wünschen sich die Unternehmen auch bei der Politik. Mit der nennenswerten Ausnahme der Bildung, wünschen sie sich überwiegend weniger Eingriffe der Politik. Auch für ihre Belegschaften erweisen sich die Schweizer Unternehmen als Stabilitätsanker: Nur wenige Unternehmen planen in ausgewählten Bereichen Personalabbau. Dies ist die Basis für eine ausserordentliche Dynamik, die die Unternehmen zeigen. Sie reagieren auf die Herausforderungen der steigenden Regulierung mit digitalisierten Prozessen und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz; dem ungewissen Wirtschaftswachstum wird mit dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle begegnet. Investitionen fliessen ebenfalls zu mehr als 10 % in den Aufbau neuer Geschäftsfelder. Auch in der breiten Öffentlichkeit kontrovers diskutierte Themen wie die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz als auch der Trend zu nachhaltigem Wirtschaften werden von den teilnehmenden Unternehmen eher als Chance denn als Risiko wahrgenommen. Finanzierungen benötigen die Unternehmen des Chancenreports 2025 im Wesentlichen für eine Ausweitung ihres Geschäftsbetriebs. Klassische Finanzierung durch Banken dominiert dabei, der Zugang zu Finanzierung wird als unproblematisch wahrgenommen.

Auch bei den Herausforderungen durch den Fachkräftemangel reagieren die Schweizer Unternehmen proaktiv und bieten Flexibilität und Weiterbildung als Anreize für potenzielle neue Mitarbeitende an. Auch beim Personal zeigt sich, dass neue Technologien gefördert werden sollen: KI ist der Bereich, in dem Personal am stärksten aufgebaut werden soll.

Die Voraussetzungen für ein gutes Jahr 2025 für die mittelgrossen und grossen Schweizer Unternehmen sind sehr gut. Die Unternehmen sind sich der Herausforderungen bewusst, reagieren vorausschauend und versuchen, die sich bietenden Chancen wahrzunehmen.

# 5. Ausblick

Der erste Chancenreport hat gezeigt, dass die Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer Optimisten sind. Sie sehen die Chancen. Dies entspricht dem Geist dieser Studie. Die Initiatoren des Chancenreports wollten nicht eine weitere Auflage der Darstellung von Sorgen und Nöten der Unternehmen erstellen, sondern die positiven Seiten des Unternehmertums suchen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass dies ein richtiger Gedanke war. Die teilnehmenden Unternehmen denken ähnlich und sehen eher die Chancen als die Risiken der volkswirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen.

Das unternehmerische Trendthema 2025 ist Künstliche Intelligenz. Der Chancenreport zeigt an vielen Stellen, wie wichtig diese Technologie wird, wie stark sie jetzt schon Einzug hält in Strategie und operatives Handeln von Unternehmen. Der Chancenreport 2026 wird dieses Trendthema wieder aufnehmen und untersuchen, wie die Unternehmen mit diesem Trend im Jahr 2025 umgegangen sind.

## Autoren



### **Prof. Dr. Stefan Behringer**

leitet das Kompetenzzentrum Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Vor seiner akademischen Laufbahn hat Stefan Behringer 10 Jahre im Management von verschiedenen Grossunternehmen in Deutschland gearbeitet, u. a. als Leiter Konzerncontrolling und Chief Compliance Officer. Von 2013 bis 2019 war er Präsident der NORDAKADEMIE, einer privaten Fachhochschule in Norddeutschland. Stefan Behringer forscht aktuell auf den Gebieten Konzernrechnungslegung, Kryptoassets und ESG-Reporting/Controlling.



### **Dr. Stephanie Blättler**

ist Dozentin und Projektleiterin mit Fokus auf Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Zuvor war sie im Bereich Wirtschaftskriminalität eines Beratungsunternehmens tätig. Stephanie Blättler lehrt und forscht zu den Schwerpunkten Controlling mit Fokus auf der Gesundheitsbranche und Non Profit Organisationen. Nebenbei amtiert sie als Geschäftsführerin eines Fachvereins für Finanzleitende von NPO.



### **Dr. Timo Heroth**

ist Dozent und Projektleiter mit Fokus Sustainability Reporting im Kompetenzzentrum Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Timo Heroth blickt auf Erfahrungen im internationalen Corporate Banking und M&A zurück. Er forscht und lehrt zu Themen wie der KI-getriebenen Analyse von nichtfinanziellen Daten sowie zur Stakeholderorientierung von Unternehmen. Er ist Co-Leiter der Fachkurse ESG-Reporting und Sustainability Fundamentals. Er unterstützt Unternehmen in der Privatwirtschaft bei Wesentlichkeitsanalysen im Rahmen der nachhaltigen Berichterstattung.



### **Dr. Ute Laun**

ist Dozentin und Projektleiterin sowie Sustainability Accounting Lead im Kompetenzzentrum Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Vor ihrer Tätigkeit am IFZ hat sie an verschiedenen Hochschulen in der Schweiz zu Themen im Bereich Sustainability Accounting/ ESG-Reporting geforscht und war in der IT- sowie in der Versicherungsbranche tätig. Ute Laun lehrt und forscht schwerpunktmässig zu Themen im Bereich ESG-Reporting und Sustainability Management sowie Financial Management.



### **Manuel Gesslein**

ist als Masterassistent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft im Kompetenzzentrum Controlling beschäftigt. Zudem studiert er im Masterstudiengang International Financial Management IFM an der Hochschule Luzern. Er ist in Forschungsprojekten zur Konzernrechnungslegung, zum ESG Reporting/Controlling sowie zur Zentralschweizer Wirtschaftsfrage involviert.

## Herausgeber

### **HSLU** Hochschule Luzern

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich in der Schweiz. Das IFZ bietet Forschungs- und Beratungsdienstleistungen an und verfügt über ein breites Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte aus der Finanzbranche. Zu der Ausbildungspalette des IFZ gehören auch die Bachelor und Master of Science Studiengänge mit Fachrichtung Banking & Finance, Financial Management und Real Estate.

### **RAIFFEISEN**

Raiffeisen ist die zweitgrösste Bankengruppe im Schweizer Bankenmarkt und die Schweizer Retail- und Firmenkundenbank mit der grössten Kundennähe. Sie zählt über zwei Millionen Genossenschafterinnen und Genossenschafter, 3,71 Millionen Kundinnen und Kunden und unterhält Beziehungen zu rund 224'000 Schweizer Unternehmen. Die Raiffeisen Gruppe ist an 779 Standorten in der ganzen Schweiz präsent. Die 218 rechtlich eigenständigen und genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken sind Mitglieder in der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft hat die strategische Führungs- und Aufsichtsfunktion der gesamten Raiffeisen Gruppe inne. Mit Gruppengesellschaften, Kooperationen und Beteiligungen bietet die Raiffeisen Gruppe Privatpersonen und Unternehmen ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsangebot an. Die Raiffeisen Gruppe verwaltete per 30. Juni 2024 Kundenvermögen in der Höhe von 258 Milliarden Franken und Kundenausleihungen von rund 227 Milliarden Franken, davon Ende Juni 2024 erstmals über 50 Milliarden Franken an Firmenkunden. Der Marktanteil im Hypothekengeschäft beträgt 17,9 Prozent. Die Bilanzsumme beläuft sich auf 302 Milliarden Franken.

**Kontakt Hochschule Luzern**  
[chancenreport@hslu.ch](mailto:chancenreport@hslu.ch)

**Kontakt Raiffeisen Schweiz**  
[chancenreport@raiffeisen.ch](mailto:chancenreport@raiffeisen.ch)

#### **Rechtliche Hinweise**

Dieses Dokument dient ausschliesslich allgemeinen Werbe- sowie Informationszwecken und ist nicht auf die individuelle Situation des Empfängers abgestimmt. Der Empfänger bleibt selbst für entsprechende Abklärungen, Prüfungen und den Beizug von Spezialisten (z.B. Steuer-, Versicherungs- oder Rechtsberater) verantwortlich. Erwähnte Beispiele, Ausführungen und Hinweise sind allgemeiner Natur, welche im Einzelfall abweichen können. Aufgrund von Rundungen können sich sodann Abweichungen von den effektiven Werten ergeben.

Dieses Dokument stellt weder eine Anlageberatung resp. persönliche Empfehlung noch ein Angebot, eine Aufforderung oder Empfehlung zum Erwerb oder zur Veräusserung von Finanzinstrumenten dar. Das Dokument stellt insbesondere keinen Prospekt und kein Basisinformationsblatt gemäss Art. 35 ff. bzw. Art. 58 ff. FIDLEG dar. Die allein massgeblichen vollständigen Bedingungen sowie die ausführlichen Risikohinweise zu den erwähnten Finanzinstrumenten sind in den jeweiligen rechtsverbindlichen Verkaufsdokumenten (z.B. [Basis-]Prospekt, Fondsvertrag, Basisinformationsblatt (BIB) oder Jahres- und Halbjahresberichte) enthalten. Diese Unterlagen können kostenlos bei Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz, 9001 St.Gallen oder unter [raiffeisen.ch](http://raiffeisen.ch) bezogen werden. Finanzinstrumente sollten nur nach einer persönlichen Beratung und dem Studium der rechtsverbindlichen Verkaufsdokumente sowie der Broschüre «[Risiken im Handel mit Finanzinstrumenten](#)» der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) erworben werden. Entscheide, die aufgrund dieses Dokuments getroffen werden, erfolgen im alleinigen Risiko des Empfängers. Aufgrund gesetzlicher Beschränkungen in einzelnen Staaten richten sich diese Informationen nicht an Personen mit Nationalität, Sitz oder Wohnsitz eines Staates, in welchem die Zulassung von den in diesem Dokument erwähnten Finanzinstrumente oder Finanzdienstleistungen beschränkt ist. Bei den aufgeführten Performancedaten handelt es sich um historische Daten, aufgrund derer nicht auf die laufende oder zukünftige Entwicklung geschlossen werden kann.

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese widerspiegeln Einschätzungen, Annahmen und Erwartungen von Raiffeisen Schweiz zum Zeitpunkt der Erstellung. Aufgrund von Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren können die künftigen Ergebnisse von den zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Entsprechend stellen diese Aussagen keine Garantie für künftige Leistungen und Entwicklungen dar. Zu den Risiken und Unsicherheiten zählen unter anderem die im [Geschäftsbericht der Raiffeisen Gruppe](#) beschriebenen Risiken und Unsicherheiten.

Raiffeisen Schweiz sowie die Raiffeisenbanken unternehmen alle zumutbaren Schritte, um die Zuverlässigkeit der präsentierten Daten und Inhalte zu gewährleisten. Sie übernehmen aber keine Gewähr für Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Dokument veröffentlichten Informationen und haften nicht für allfällige Verluste oder Schäden (direkte, indirekte und Folgeschäden), die durch die Verteilung und Verwendung dieses Dokumentes oder dessen Inhalt verursacht werden. Insbesondere haften sie nicht für Verluste infolge der den Finanzmärkten inhärenten Risiken. Die in diesem Dokument geäusserten Meinungen sind diejenigen von Raiffeisen Schweiz zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Raiffeisen Schweiz ist nicht verpflichtet, dieses Dokument zu aktualisieren. In Bezug auf allfällige, sich ergebende Steuerfolgen wird jegliche Haftung abgelehnt. Das vorliegende Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung von Raiffeisen Schweiz weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt und/oder weitergegeben werden.