School of
Management and Law

GenKI-Standortbestimmung 2026

Einführung und Nutzung von Generativer Künstlicher Intelligenz in Unternehmen der Region Winterthur und des Kantons Zürich

Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik

In Kooperation mit der Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)

IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz
Institut für Wirtschaftsinformatik
www.zhaw.ch/iwi

Projektleitung, Kontakt
Tim Geppert
Tim.Geppert@zhaw.ch

Autoren
Tim Geppert, Ralph Peterli, Andreas Koller Locher, Daniel Bruengger, Stephan Loretan, Andreas Block

Publikationsdatum
November 2026

Download der Studie
DOI: https://doi.org/10.21256/zhaw-2638

Disclaimer
Die Studie und deren Inhalte wurden mit grösstmöglicher Sorgfalt recherchiert und erarbeitet. Dennoch sind Fehler nicht auszuschliessen. Eine Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit kann trotz grösstmöglicher Sorgfalt nicht übernommen werden – insbesondere sind Haftungen für Schäden direkter und indirekter Art ausgeschlossen. Zur sprachlichen Überarbeitung wurde punktuell Claude Opus verwendet.
Die Studie wurde von der Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur finanziell unterstützt.
M. Gröbli hat im Rahmen seiner Bachelor Arbeit an der Datenerhebung mitgewirkt.

Copyright © 2026
ZHAW School of Management and Law – alle Rechte vorbehalten. Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner Ergebnisse und Darstellungen aus der Studie unter nachfolgender Quellenangabe: Geppert, T., Peterli, R., Koller Locher, A., Bruengger, D., Loretan, S., Block, A., GenKI-Standortbestimmung 2026, ZHAW School of Management and Law, Institut für Wirtschaftsinformatik.

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law.

Vorwort des Herausgebers



Dr. Tim Geppert
Fachstellenleiter Process Science
Institut für Wirtschaftsinformatik

Tim.Geppert@zhaw.ch
LinkedIn



Dr. Andreas Block
Fachstellenleiter IT-Management
Institut für Wirtschaftsinformatik

Andreas.Block@zhaw.ch
LinkedIn

Wo stehen die Unternehmen der Region Winterthur beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz und was entscheidet darüber, ob aus ersten Versuchen produktiver Nutzen wird?

Diese Frage hat die vorliegende Erhebung geleitet. Grundlage ist ein an der ZHAW entwickeltes Modell der KI-Adoption, das für diese Studie als Erhebungsinstrument eingesetzt wurde.

Die Befragung lief von April bis September 2026. Insgesamt gingen 101 auswertbare Fragebögen ein. Ergänzend führten wir vertiefende Interviews mit teilnehmenden Unternehmen durch.

Die Studie ist in vier Ergebnisblöcke gegliedert:

I: Status Digitalisierung und KI-Nutzung

II: Einfluss von Technologie, Organisation und Umfeld

III: Erfolge und Misserfolge

IV: Ausblick

Unsere wichtigsten Erkenntnisse der Studie sind, dass GenKI bei den teilnehmenden Unternehmen nahezu flächendeckend genutzt werden und Abläufe spürbar beschleunigen. Aktuell ist der Mensch für die letzte Entscheidung zuständig und der Weg zur produktiven Nutzung ist noch nicht selbstverständlich.

Ein herzlicher Dank gilt der HAW für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und allen Unternehmen, die sich Zeit für den Fragebogen und die Interviews genommen haben.

Vorwort des Studienpartners



Dr. Ralph Peterli
Geschäftsführer
HAW
office@haw.ch



Andreas Koller Locher
Departementsleiter Product Management
SWICA

Kaum ein Thema beschäftigt unsere Mitgliedsunternehmen derzeit so stark wie Künstliche Intelligenz. In Gesprächen hören wir von grossen Erwartungen und der Frage, wo man eigentlich steht. Belastbare Zahlen dazu gab es für unsere Region bisher nicht. Deshalb haben wir diese Standortbestimmung gemeinsam mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW angestossen und unterstützt. Entstanden ist ein Bild, das auf 101 Unternehmen aus der Region Winterthur und dem Kanton Zürich beruht.

Drei Punkte nehmen wir als Wirtschaftsverband besonders mit. Erstens: Künstliche Intelligenz ist in der Region angekommen. Drei Viertel der befragten Unternehmen setzen sie produktiv ein, einfache Assistenzwerkzeuge sind nahezu flächendeckend im Einsatz. Zweitens: Die individuelle Nutzung der neuen Technologie ist selten der Engpass. Es hakt noch beim Einbau in bestehende Systeme sowie bei klar definierten Wegen vom Piloten in den produktiven Betrieb. Drittens: Aktuell suchen die Unternehmen vor allem Orientierung anhand konkreter Beispiele aus der Region und dem Austausch mit anderen Firmen.

Diesen Austausch zu ermöglichen, verstehen wir als unsere Aufgabe. Wir werden die Ergebnisse in unsere Veranstaltungen und Formate aufnehmen, damit unsere Mitglieder voneinander lernen können.

Unser Dank gilt der ZHAW für die Zusammenarbeit und allen Unternehmen, die sich die Zeit für Fragebogen und Gespräche genommen haben.

Unsere Empfehlungen für die Praxis:

Von den Peers lernen: Übertragbare Anwendungsfälle aus der Region sichten und den Austausch aktiv suchen.

Vom Piloten in den Betrieb: Nutzen, Abläufe und Datenbasis vor dem Start der Projekte klären, da sich dort der Erfolg entscheidet.

Menschen mitnehmen: Die Einführung ist zu weiten Teilen Veränderungsarbeit. Schulung und einfache, klare Regeln gehören von Beginn an dazu.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Einstieg

Ziele und Forschungsdesign 6

Charakteristika der Studienteilnehmenden 7

Einordnung der Standortbestimmung 9

Status Digitalisierung und KI-Nutzung 10

Digitale Reife 11

Stand der KI-Nutzung 12

KI-Anwendungen im Einsatz 13

KI-Profil der befragten Unternehmen 14

Stärken und Schwächen im Überblick 15

Technologie, Organisation und Umfeld 16

KI-TOE Rahmen der Studie 17

Technologie 18

Organisation 19

Umfeld 20

Regulierung im Alltag 21

Erfolge und Misserfolge 22

Projekterfahrung 23

Warum Projekte gelingen 24

Woran Projekte scheitern 25

Ausblick 26

Zukunftsfragen 27

Ausbaufaktoren 28

Was sich die Unternehmen wünschen 29

Schlussteil

Fazit 30

Erkenntnisse 31

Herausgeber und Studienpartner 32

Ziele und Forschungsdesign

Ziele der Befragung

Ziel der Befragung war es, den Stand der KI-Adoption in den Unternehmen der Region Winterthur und des Kantons Zürich systematisch zu erfassen: Wo stehen die Unternehmen bei Technologie, Organisation und Umfeld und was entscheidet über Erfolg und Misserfolg von KI-Projekten?

Forschungsdesign

Die Studie kombiniert eine standardisierte Online-Befragung mit vertiefenden Interviews.

Mit «KI» ist in diesem Report generative KI gemeint: Werkzeuge wie ChatGPT, Claude oder Copilot sowie Anwendungen, die darauf aufbauen. Die Befragung hat diese Definition zu Beginn jedes Fragenblocks angezeigt.



Stichprobe

101 Unternehmen aus der Region Winterthur und dem Kanton Zürich. Rekrutiert wurde über den HAW-Newsletter und die direkte Ansprache über Netzwerke. Die Teilnahme war freiwillig und anonym.



Datenerhebung

Online-Befragung von April bis September 2026. Fragen durften unbeantwortet bleiben. 25 vertiefende Interviews im Anschluss.



Fragebogen

24 Kernfragen, je eine pro Teilthema des KI-TOE-Modells (vgl. S. 17) mittels einer Skala von 1–5. Das Instrument wurde mit Expert:innen entwickelt.



Analyse und Auswertung

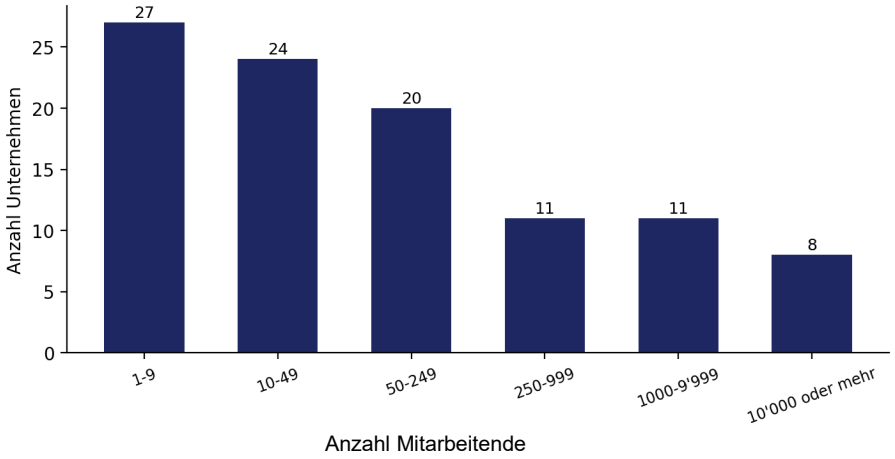
Ergebnisse wurden gesamthaft und nach Nutzungsstufen ausgewertet. Die Interviews wurden strukturiert codiert und mit den Umfragewerten gespiegelt.

Charakteristika der Studienteilnehmenden

Die Studie basiert auf 101 auswertbaren Fragebögen. 70% der Unternehmen sind KMU mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Insgesamt sind vom Kleinstbetrieb bis zum Grossunternehmen alle Grössenklassen vertreten. Von den 101 Unternehmen haben 68% der Unternehmen den vollständigen Fragebogen ausgefüllt. Für die Auswertung in diesem Report wurde die Gesamtstichprobe verwendet und das n wird pro Frage ausgewiesen.

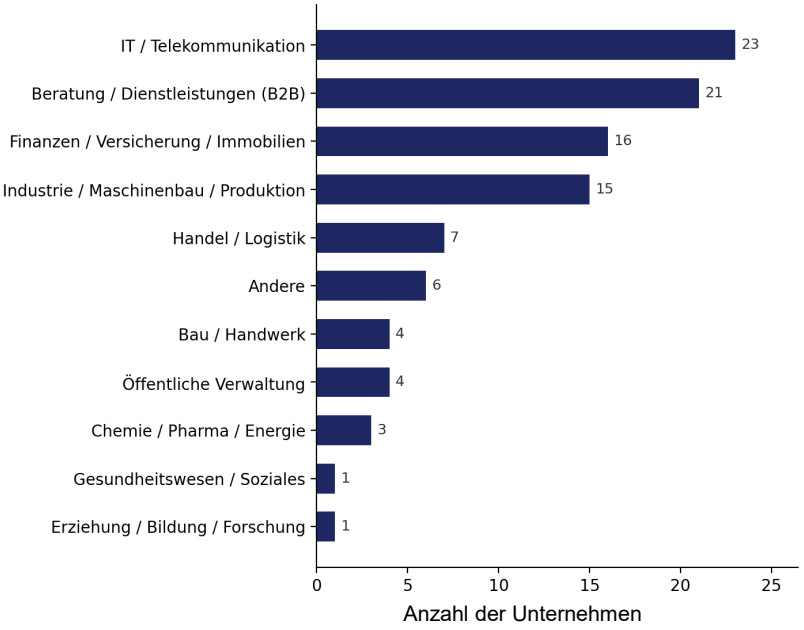
Die Branchenverteilung ist breit abgestützt, mit Schwerpunkten in IT und Telekommunikation (23%), Beratung und Dienstleistung (21%), Finanzen und Versicherung (16%) sowie Industrie, Maschinenbau und Produktion (15%). Diese vier Branchen vereinen 74% der teilnehmenden Unternehmen der Studie.

Teilnehmende nach Unternehmensgrösse



n = 101

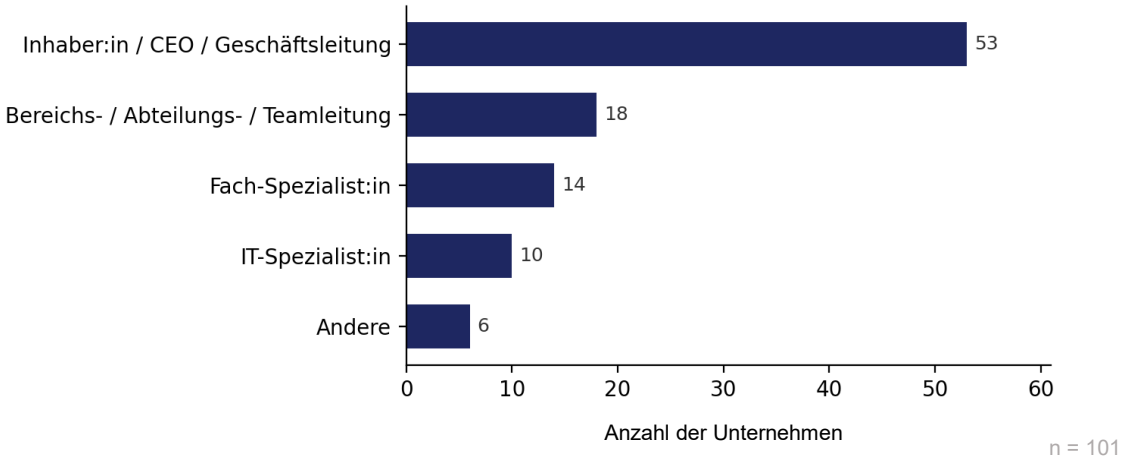
Teilnehmende nach Branchen



n = 101

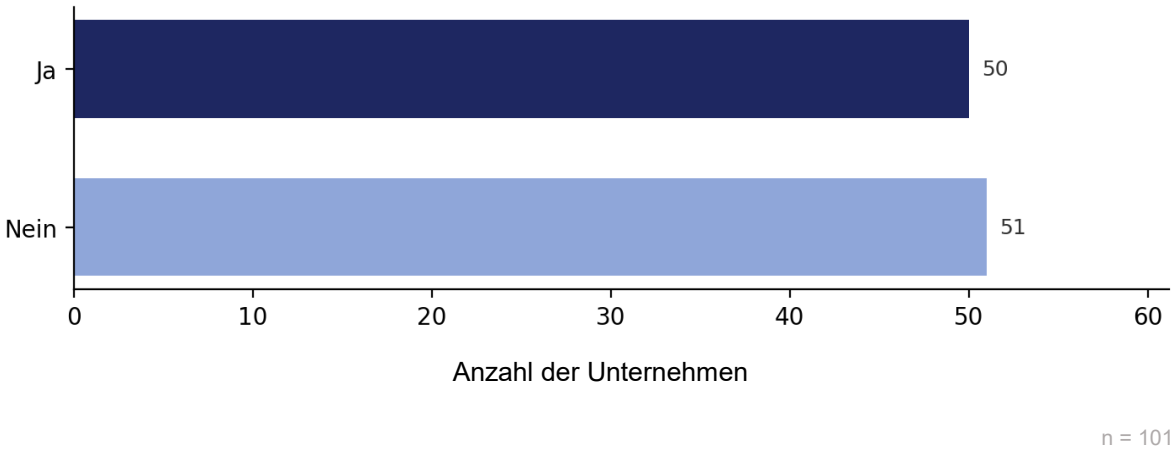
Charakteristika der Studienteilnehmenden

Rollen der Antwortenden



Gut die Hälfte der Fragebögen (53%) wurde von Inhaber:innen, CEOs oder Mitgliedern der Geschäftsleitung ausgefüllt. Weitere 18% der Fragebögen wurden von Personen in Leitungsfunktion ausgefüllt. Die Ergebnisse bilden damit vor allem die Führungsperspektive ab.

Sitz im Bezirk Winterthur



50% der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Sitz im Bezirk Winterthur; die übrigen stammen überwiegend aus dem restlichen Kanton Zürich. Die Ergebnisse beschreiben damit die Wirtschaftsregion Winterthur im weiteren Sinn.

Einordnung der Standortbestimmung

Dies ist die erste systematische Erhebung der KI-Adoption in der Region Winterthur. Eine Erweiterung der Stichprobe sowie eine Zeitreihe mit gleichem Fragebogen sind angedacht.

Wen die Stichprobe abbildet

Knapp drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen nutzen KI bereits produktiv. Europaweit liegt die allgemeine KI-Nutzung von Unternehmen dagegen bei rund 13 Prozent (Eurostat, 2024). Wer an einer KI-Studie teilgenommen hat, interessiert sich in der Regel für KI. Die Ergebnisse beschreiben darum das Profil der überdurchschnittlich KI-affinen Unternehmen und nicht die Region als Ganzes. Für den Zweck der Studie ist diese Auswahl ein Vorteil, da man von denen lernen kann, die schon auf der Reise sind.

Selbsteinschätzungen in der Umfrage

Die angezeigten Werte zu den jeweiligen Fragen sind Selbsteinschätzungen, meist aus der Führungsperspektive. Die vertiefenden Interviews machen viele Einschätzungen an konkreten Erlebnissen überprüfbar und zeigen, dass ein guter Wert in der Umfrage bei Unternehmen mit fortgeschrittener KI-Nutzung nicht automatisch ein sorgenfreies Thema bedeutet. Gerade mit Blick auf Datenschutz und Ressourcen berichten diese Nutzer trotz hoher Werte von spürbaren Hürden.

Studienergebnisse I

STATUS DIGITALISIERUNG UND KI-NUTZUNG

Dieses Kapitel ordnet die aktuelle Situation der befragten Unternehmen ein: Wie digital sind sie aufgestellt, wie breit wird KI bereits genutzt und wo liegen ihre Stärken und Schwächen?

Die Kernbefunde des Kapitels im Überblick:

Digitale Basis: Digital gut aufgestellt heisst noch nicht KI-bereit. Die Digitalisierung der Kernprozesse wird mit 3.7 bewertet, die KI-Bereitschaft der Organisation mit 3.2. Es fehlen vor allem KI-eigene Regeln, Rollen und Abläufe.

KI-Nutzung: Die Unternehmen sind über die Ausprobierphase hinaus. 72% nutzen KI produktiv; Chatbot-Assistenten sind nahezu flächendeckend im Einsatz (96%). Integrierte und selbst entwickelte Lösungen sind deutlich seltener.

Gesamtprofil: Die Stärken liegen bei Vertrauen, Führung und Basisfaktoren, die Schwächen im Umfeld. Vertrauen ist mit 4.2 der stärkste Themencluster, Regulierung mit 2.7 der schwächste. Der höchste Einzelwert ist die menschliche Kontrolle (4.5), der tiefste sind nutzbare Förderangebote (2.4).

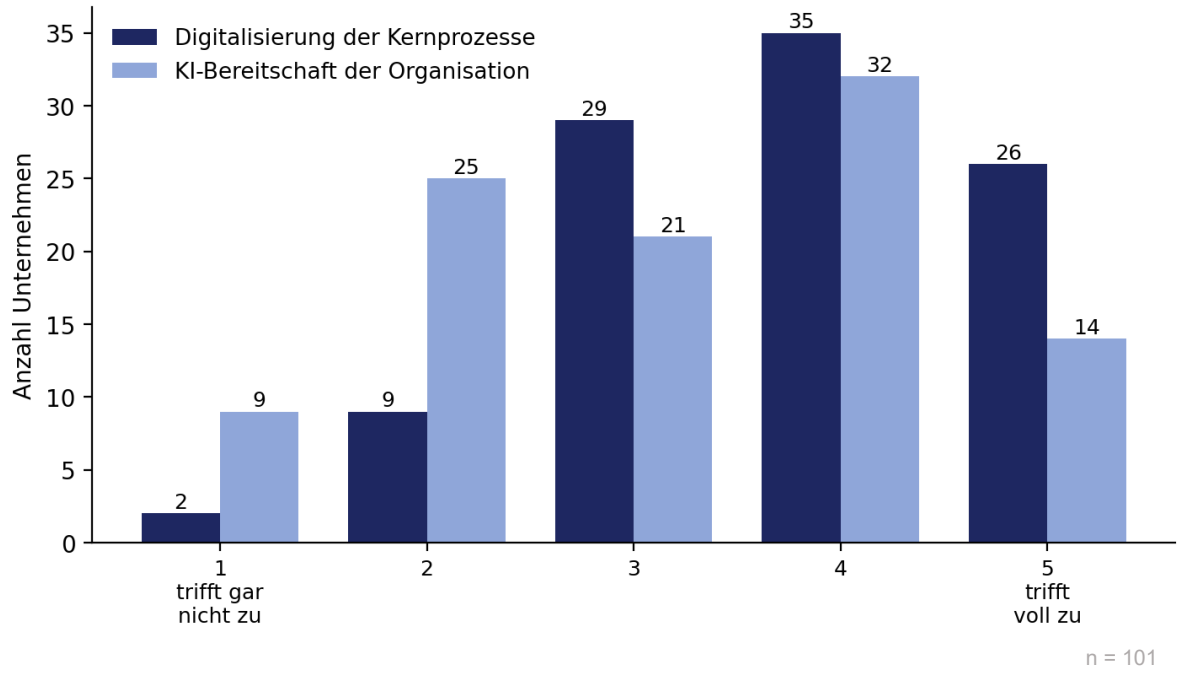
Übergreifend zeigt sich: Die KI-Nutzung hängt eng mit der KI-spezifischen Bereitschaft der Organisation zusammen. Unternehmen mit breiter produktiver Nutzung schätzen ihre KI-Bereitschaft im Mittel auf 3.9 ein, Unternehmen ohne Nutzung auf 1.5.

Digitale Reife

DIGITALISIERUNG DER KERNPROZESSE VS. KI-BEREITSCHAFT DER ORGANISATION

Digitale Basis vs. KI-Bereitschaft

Die Unternehmen bewerten die Digitalisierung ihrer Kernprozesse im Mittel mit 3.7, die KI-Bereitschaft ihrer Organisation mit 3.2.



89% der Unternehmen stufen ihre Digitalisierung mit 3 oder höher ein, bei der KI-Bereitschaft gilt das für 66%. Die digitale Grundlage ist in den befragten Unternehmen vorhanden. Die KI-spezifischen Strukturen wie Regeln, Rollen, definierte Abläufe bestehen allerdings erst in einem Teil der Unternehmen.

Für die Praxis heisst das: Wer digital gut aufgestellt ist, ist damit noch nicht KI-bereit. Es braucht KI-eigene Strukturen, wie z.B. Regeln, Verantwortliche sowie einen definierten Weg in den Betrieb.

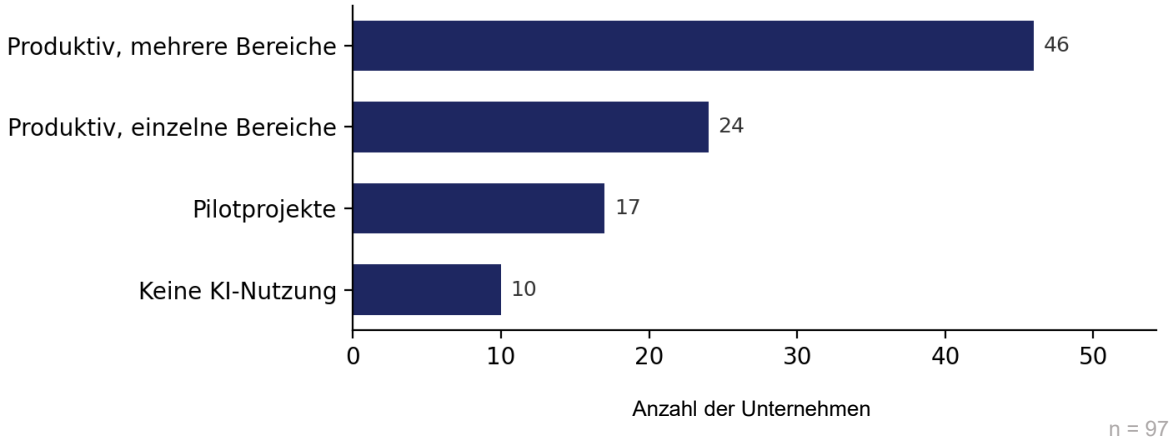
Dieser Abstand zeigt sich auch in der Organisationsdimension (S. 19) zwischen Führungswillen und gesicherter Kapazität sowie bei den Misserfolgsgründen (S. 25), insbesondere beim fehlenden Weg vom Piloten in den Betrieb.

Stand der KI-Nutzung

KNAPP DREI VIERTEL NUTZEN KI BEREITS PRODUKTIV

Nutzungsphasen

72% der Unternehmen nutzen KI produktiv. Nur 10% setzen keine KI ein.



17% der Unternehmen stehen in der Pilotphase. Von den produktiv nutzenden Unternehmen setzen 24% KI in einzelnen und 47% in mehreren Bereichen ein.

Über die Nutzungsstufen zeigt sich, dass Unternehmen mit breiter produktiver Nutzung alle neun Themencluster höher als Einsteiger bewerten. Am grössten ist der Abstand bei Markt, Führung, Prozessen, Nutzbarkeit und Menschen.

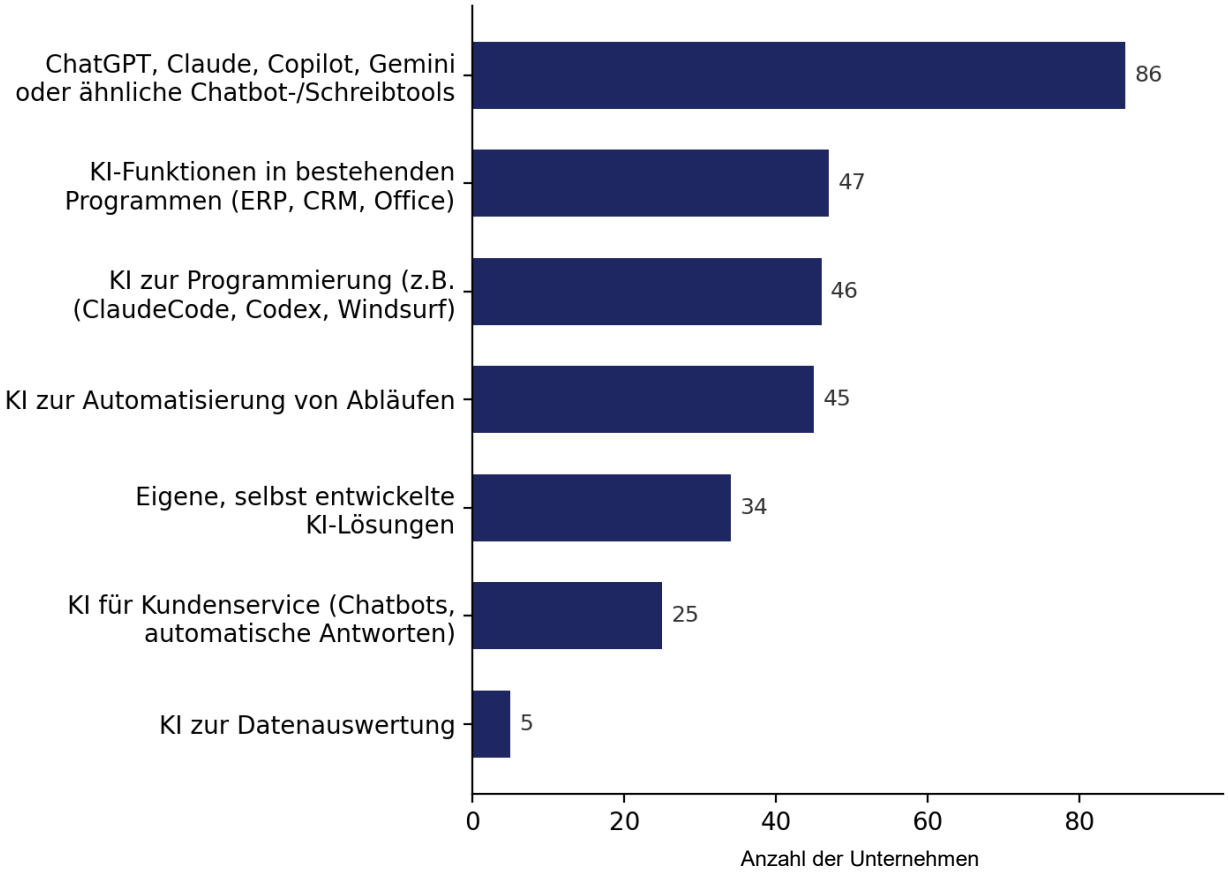
Der Zusammenhang ist eine Momentaufnahme: Die geführten Interviews zeigen, dass Regeln und Schulungen der Nutzung teils vorausgehen, teils erst mit ihr entstehen.

KI-Anwendungen im Einsatz

VERBREITETE BASISWERKZEUGE, INTEGRIERTE LÖSUNGEN DEUTLICH SELTENER

Werkzeugkasten

Chatbot-Assistenten wie ChatGPT, Claude oder Copilot setzen 98% der antwortenden Unternehmen ein.



Mehrfachnennungen möglich, n = 88

Die Standardtools für allgemeine Anwendungen sind bei nahezu allen Unternehmen angekommen. Ein Potenzial besteht hingegen noch bei der spezifischen Nutzung in Prozessen.

52% der Unternehmen setzen KI in der Softwareentwicklung ein. Hier zeigt sich in den Interviews auch, wie sich so der Entwicklungsprozess verändert: Wo KI den Code schreibt, verlagert sich die Arbeit ins Prüfen.

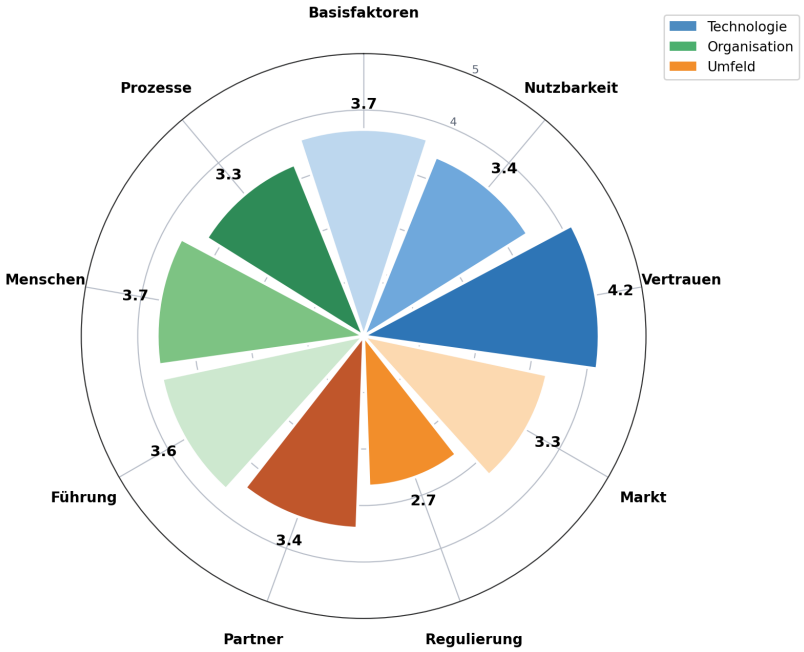
An der Schwelle von der Einzelanwendung zur integrierten Lösung verorten die Interviews die grössten Schwierigkeiten (vgl. S. 18).

KI-Profil der befragten Unternehmen

NEUN THEMENCLUSTER IM ÜBERBLICK

Vertrauen bis Regulierung

Zwischen dem stärksten Themencluster (Vertrauen, 4.2) und dem schwächsten (Regulierung, 2.7) liegt ein breites Mittelfeld zwischen 3.3 und 3.7.



n = 86–95

Was die Unternehmen selbst in der Hand haben (Vertrauen, Menschen, Basisfaktoren), bewerten sie hoch. Je weiter ein Faktor von der eigenen Einflusssphäre entfernt liegt, desto tiefer fällt die Bewertung jedoch aus: So liegen die Bereiche Markt und Partner bei 3.3 bis 3.4.

Eine Ausnahme bildet der Bereich Prozesse, welcher vollständig im eigenen Einflussbereich liegt und trotzdem nur 3.3 erreicht. Hier liegt ein Hebel, den die Unternehmen selbst in der Hand haben.

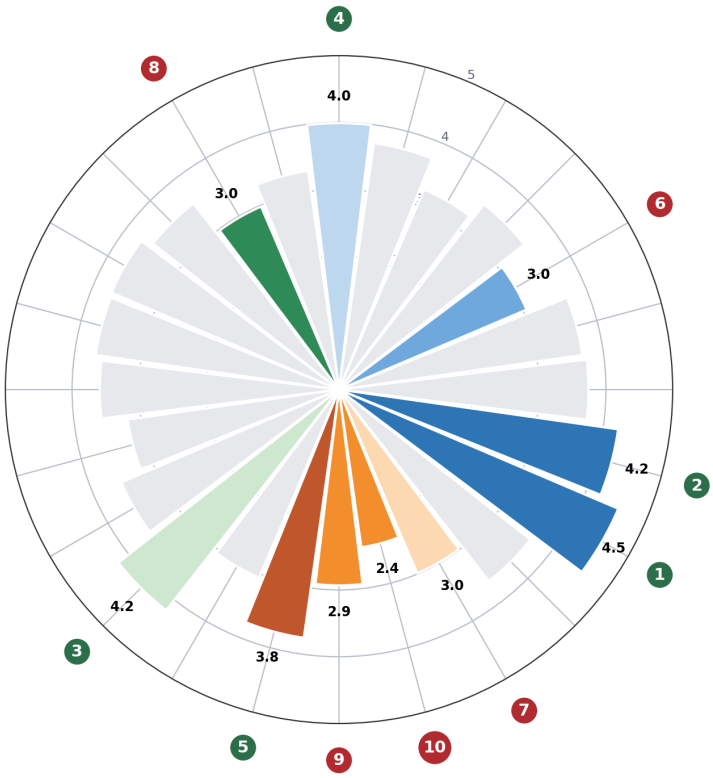
Im Mittelfeld mit den Bereichen Führung, Nutzbarkeit, Partner liegen die Themen mit dem grössten Handlungsbedarf. Die Kapitel des nächsten Ergebnisblocks betrachten diese im Detail.

Stärken und Schwächen im Überblick

DIE FÜNF HÖCHSTEN UND DIE FÜNF TIEFSTEN EINZELWERTE

Spitze und Schlusslicht

Der höchste Wert der Erhebung ist die menschliche Kontrolle («Der Mensch behält die letzte Entscheidung», 4.5), der tiefste sind nutzbare Förderangebote (2.4). Vier der fünf höchsten Werte stammen aus den Themenclustern Vertrauen, Führung und Basisfaktoren. Drei der fünf tiefsten liegen in der Umfelddimension.



Stärken (Top 5)

1. Mitarbeitende können KI Entscheidungen jederzeit korrigieren oder ablehnen. Die finale Entscheidung trifft ein Mensch.
2. Wir kennen die Risiken beim Einsatz von KI (z.B. Fehler, Verzerrungen, Datenschutzverletzungen) und gehen aktiv damit um.
3. Die Geschäftsleitung steht hinter KI-Projekten und unterstützt sie aktiv.
4. Unsere IT (Computer, Internet, Cloud, ggf. Rechenleistung) ist ausreichend, um KI-Anwendungen zu betreiben.
5. Wir haben Zugang zu verlässlichen Technologie-Anbietern (z.B. Cloud-Dienste, Software-Firmen), die uns bei KI unterstützen können.

Schwächen (Flop 5)

6. Wenn eine KI etwas vorschlägt oder entscheidet, ist für unsere Mitarbeitenden nachvollziehbar, wie das Ergebnis zustande kommt.
7. Unsere Kunden erwarten zunehmend KI-gestützte Produkte oder Dienstleistungen.
8. Es gibt bei uns definierte Abläufe, um KI-Projekte in die produktive Nutzung zu bringen.
9. Wir fühlen uns bei den Vorschriften rund um KI (z.B. Datenschutzgesetz, EU AI Act) gut vorbereitet.
10. Für KI-Projekte gibt es in unserer Branche oder Region nutzbare Förderungen oder Unterstützungsangebote.

Technologie Organisation Umfeld

n = 86–95

Dass der Mensch die letzte Entscheidung behält, ist der höchste Wert (4.5). Die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gehört zu den fünf tiefsten (3.1). Die Unternehmen verlangen, dass ein Mensch entscheidet, obwohl dieser oft nicht nachvollziehen kann, wie das Ergebnis zustande kam. Dies ist laut den Interviews häufig auch der Grund, warum Projekte gestoppt werden. In den Interviews wurde mehrfach berichtet, dass KI entscheidende Inhalte übersieht. Diese «nachher zu prüfen hat fast gleich viel Zeit gebraucht wie es [selber einzugeben]».

Studienergebnisse II

TECHNOLOGIE, ORGANISATION UND UMFELD

Dieses Kapitel betrachtet die Ergebnisse entlang der drei Dimensionen des TOE-Modells: Technologie, Organisation und Umfeld. Das zugrunde liegende Modell und seine Herleitung werden auf der folgenden Seite erläutert.

Die Kernbefunde des Kapitels im Überblick:

Technologie: Die technische Basis ist vorhanden, die Anbindung an bestehende Systeme wird aktuell noch als Hürde wahrgenommen. Infrastruktur (4.0) und Daten (3.7) werden positiv bewertet. Die Integration in bestehende Systeme (3.3) und die Nachvollziehbarkeit der KI-Ergebnisse (3.1) liegen deutlich tiefer.

Organisation: Der Wille zur Einführung ist vorhanden, allerdings hinken Ressourcen und Verankerung noch hinterher. Der Rückhalt der Geschäftsleitung ist mit 4.2 der stärkste Organisationswert. Gesicherte Ressourcen (3.2) und definierte Wege vom Piloten in den Regelbetrieb (3.0) fallen klar ab.

Umfeld: Die Unternehmen nutzen KI vor allem aus eigenem Antrieb. Drei der fünf tiefsten Werte der Erhebung liegen in dieser Dimension: Kundennachfrage (3.0), Vorbereitung auf Vorschriften (2.9) und nutzbare Förderangebote (2.4).

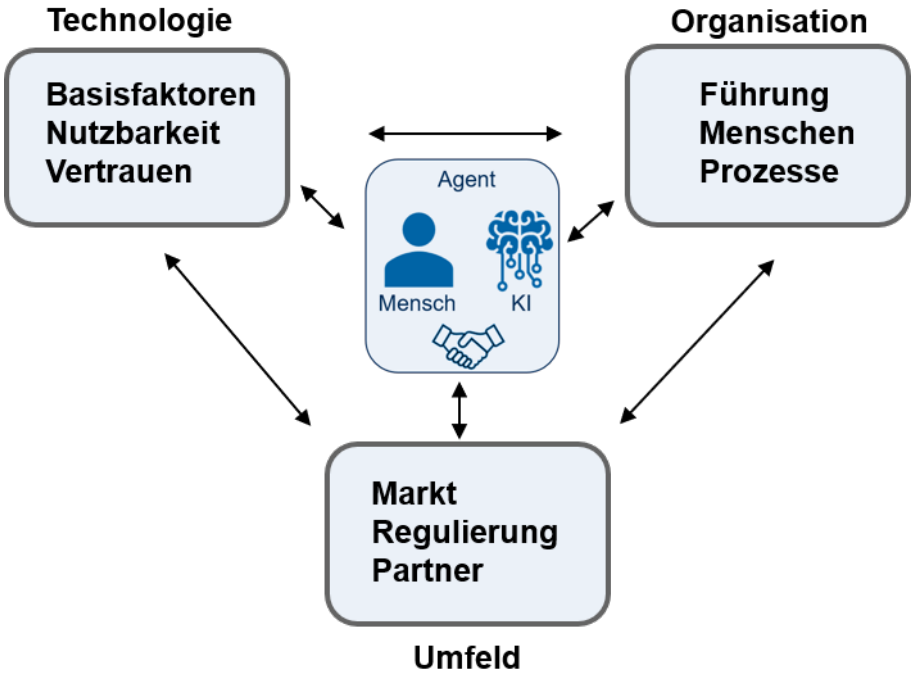
Übergreifend zeigt sich: Die Grundlagen für KI sind weitgehend gelegt. Engpässe entstehen dort, wo KI in bestehende Systeme, Abläufe und Budgets eingebaut werden muss. Am deutlichsten zeigt sich das beim Weg vom Piloten in den Regelbetrieb (3.0).

KI-TOE Rahmen der Studie

DOMÄNENÜBERSICHT

Wissenschaft und Praxis

Grundlage der Standortbestimmung ist ein an der ZHAW entwickeltes Modell der organisationalen KI-Adoption (Geppert et al., 2026).



TOE-Zuordnung der neun Cluster der KI-Adoption (Geppert et al., 2026)

Das Modell verdichtet 810 Messgrössen aus 37 internationalen Studien zu neun Themenclustern mit 24 Teilthemen. Diese wurden nach dem etablierten TOE-Rahmen geordnet: **Technologie** (Vertrauen, Basisfaktoren, Nutzbarkeit), **Organisation** (Führung, Menschen, Prozesse) und **Umfeld** (Markt, Partner, Regulierung).

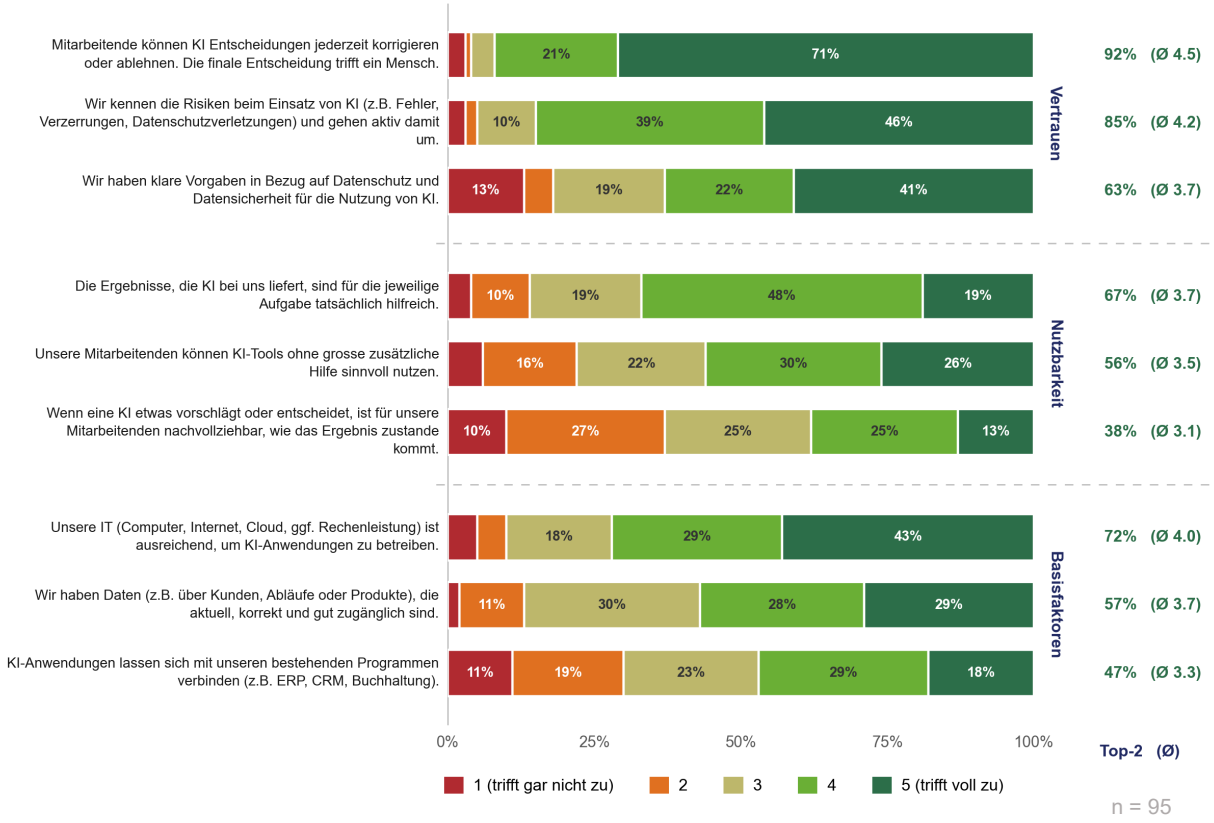
Für die Standortbestimmung wurde jedes Teilthema in genau eine Frage in einfacher Geschäftssprache übersetzt. Das Instrument entstand in mehreren Entwicklungsrunden mit Fach- und Praxisexpert:innen. Vor dem Feldeinsatz wurden die Selbsteinschätzungen von zehn Unternehmen mit vertiefenden Interviews abgeglichen.

Technologie

STEHT DIE TECHNISCHE BASIS?

Grundausstattung

Im Bereich der Basisfaktoren werden Infrastruktur (4.0) und Daten (3.7) positiv bewertet. Die Integration in bestehende Systeme fällt auf 3.3 ab, die Nachvollziehbarkeit der KI-Ergebnisse im Bereich der Nutzbarkeit auf 3.1.



Basisfaktoren: Projekte geraten dort ins Stocken, wo KI an ERP, CRM und Prozessdaten andocken müsste. Bei Einsteigern fehlen oft die Grundvoraussetzungen, so wird ein veraltetes ERP zum Ausschlusskriterium für KI. Bei Fortgeschrittenen wandert das Problem auf die letzte Meile: «Solange ich die Funktionalität nicht ansteuern kann, hilft mir ein Agent wenig.»

Nutzbarkeit: «Wir haben ja ein Benutzerhandbuch, das füttern wir der KI» erwies sich mehrfach als Trugschluss. Derselbe technische Ansatz funktionierte auf einheitlichen Massendokumenten produktiv und scheiterte an zersplitterten Prozessen mit unbereinigten Stammdaten.

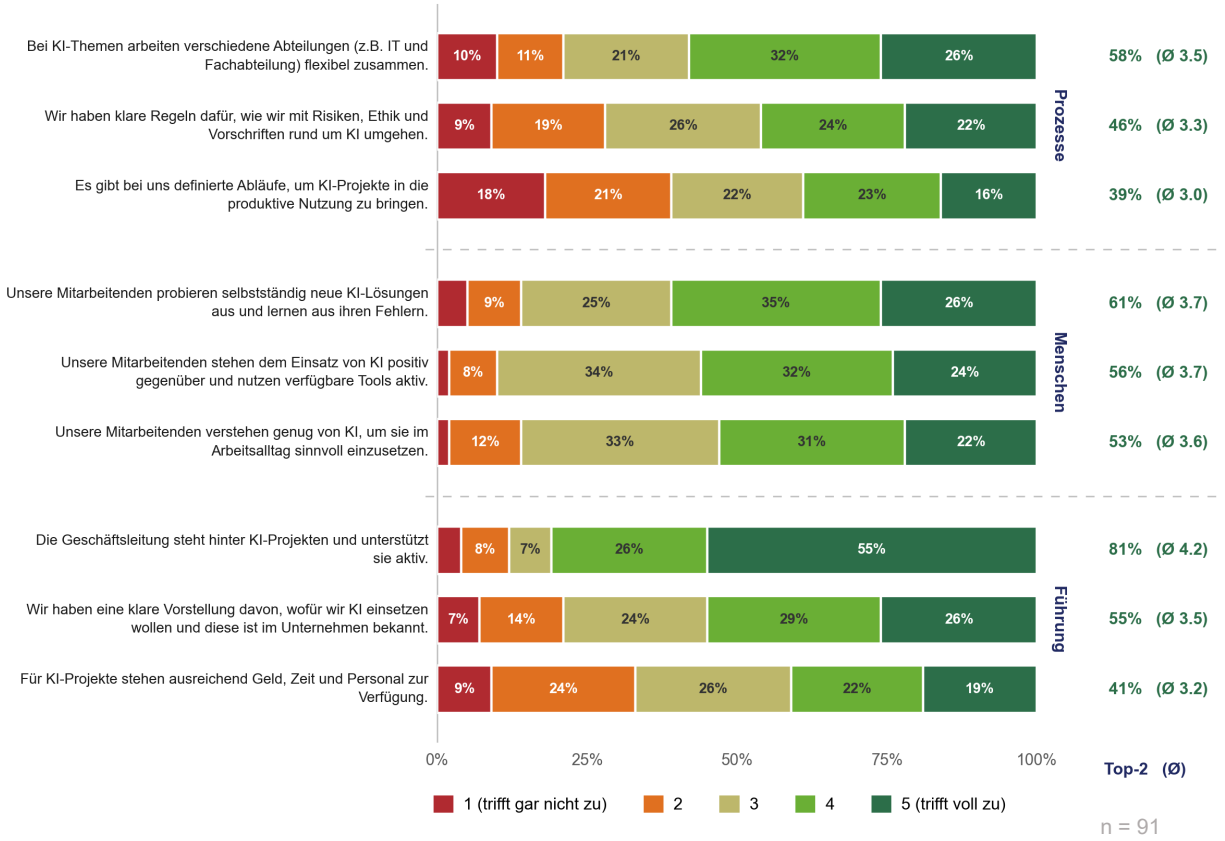
Vertrauen: Der Spitzenwert «Menschliche Kontrolle» (4.5) beschreibt das aktuelle Vorgehen: Einzelne abgeschottete Umgebungen, begrenzte Nutzergruppen, der Mensch als Entscheider in der Schleife. Die Faustregel aus einem Interview mit einem IT-Sicherheitsdienstleister: «KI handelt autonom nur dort, wo sich eine Entscheidung rückgängig machen lässt.»

Organisation

TRÄGT DIE ORGANISATION DIE KI-STRATEGIE?

Strategischer Rückhalt

Der Rückhalt der Geschäftsleitung ist der stärkste Organisationswert (4.2). Eine klare KI-Strategie (3.5) und vor allem gesicherte Ressourcen (3.2) hinken aktuell hinterher.



Führung: Die Geschäftsleitungen stehen fast überall hinter KI. Sie sind teilweise Initiator:innen und teilweise lassen sie bewusst gewähren. Geld, Zeit und dedizierte Leute folgen aber nicht im gleichen Mass. Laut den Interviews trifft diese Lücke besonders kleine Unternehmen. Schritthalten mit der Entwicklung konkurriert mit dem Tagesgeschäft, KI-affine Mitarbeitende sind knapp, Budgets lassen sich schwer abgrenzen.

Menschen: Entscheidend scheint nicht, ob geschult wird, sondern wie. Passive Rollouts sollten vermieden werden. Besser funktionieren zielgerichtete Formate: «Beim Coding-Assistenten haben wir die Leute ins kalte Wasser geworfen, das war eine schlechte Erfahrung. Deshalb gehen wir jetzt in jedes einzelne Team.» Zugleich erzeugt hohe Akzeptanz bei dünner Wissensbasis ein neues Risiko. So geben Mitarbeitende unter Umständen Ergebnisse weiter, die sie nicht verstehen.

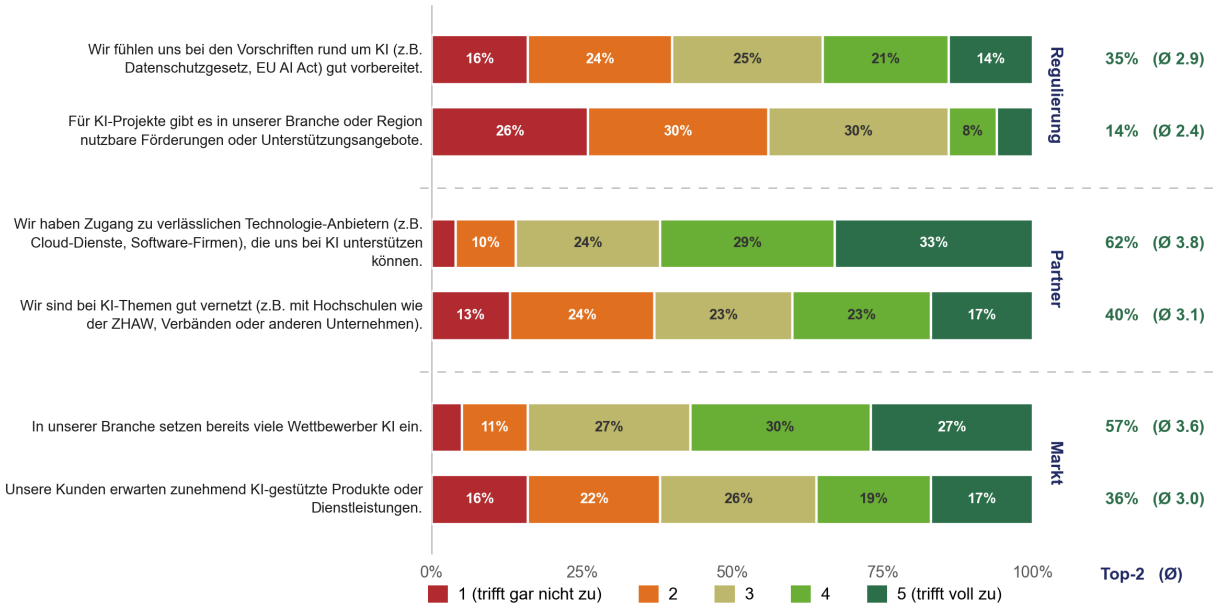
Prozesse: Definierte Wege vom Piloten in den Regelbetrieb (3.0) und Governance (3.3) sind die schwächsten Prozesswerte. Genau an dieser Stelle entscheidet sich auch laut Kapitel III der Erfolg von KI-Projekten.

Umfeld

HILFT DAS UMFELD?

Unternehmen nutzen KI aus eigenem Antrieb

Drei der fünf tiefsten Werte der Erhebung liegen in der Dimension «Umfeld». So liegt die Vernetzung bei 3.1, die Kundennachfrage bei 3.0, die Vorbereitung auf Vorschriften bei 2.9 sowie der Zugang zu nutzbaren Förderangeboten bei lediglich 2.4.



n = 89

Markt: Wettbewerbsdruck wird stärker wahrgenommen (3.6) als Kundennachfrage (3.0). Teilweise wollen Kunden sogar ausdrücklich weniger KI. Auf der anderen Seite wird die Nachfrage auch als Druck erlebt. Kunden fragen, «wie viel günstiger» Projekte durch KI werden, und erwarten den Abschlag in der Offerte.

Partner: Der Zugang zu Anbietern wird als brauchbar bewertet (3.8). Einige fortgeschrittene Unternehmen berichten, dass sie zahlungspflichtige Beratungsofferten ablehnen und Berater durch den Austausch mit anderen Unternehmen ersetzen. «Peers haben […] validierte Antworten».

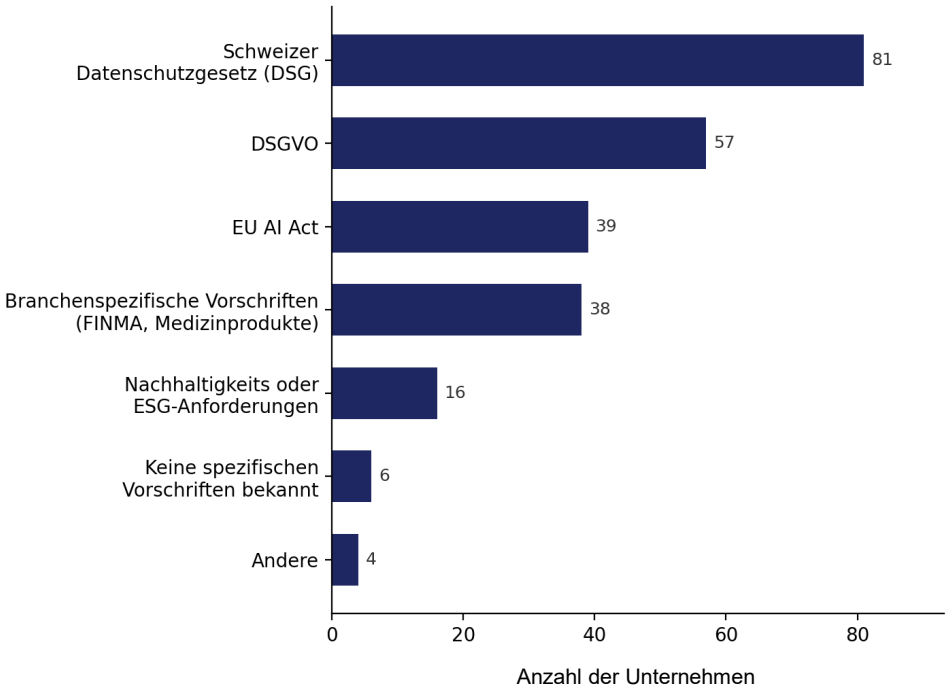
Regulierung: In keinem unserer Interviews wurde das regionale staatliche Angebot spontan als Unterstützung genannt. Auch aktive öffentliche Förderung erlebt aktuell keiner unserer Interviewpartner. Der tiefste Wert der Erhebung (2.4) wurde in den Interviews ebenfalls so bestätigt. Die einzige positive Fördererfahrung in der Interviewstichprobe betraf ein Herstellerprogramm.

Regulierung im Alltag

DATENSCHUTZ DOMINIERT DIE REGULIERUNGSFRAGE

Relevante Regulierung

91% der Unternehmen stufen das Schweizer Datenschutzgesetz als relevant ein, gefolgt von der DSGVO (64%) und dem EU AI Act (44%).



Mehrfachnennungen möglich, n = 89

Branchenspezifische Vorschriften (42%) betreffen vor allem den Finanz- und Medizinbereich. Operativ dominiert der Datenschutz. Der EU AI Act wirkt für die meisten bisher indirekt über den Marktzugang.

Ein Interviewpartner beschreibt das Dilemma, mit älteren Modellen compliant zu sein oder bei leistungsfähigeren Modellen regulatorische Grauzonen in Kauf zu nehmen. Umgekehrt haben andere noch keinen Fall gesehen, in dem Compliance ein KI-Projekt gestoppt hätte.

Die wichtigste praktische Antwort quer durch die Interviews ist die Nutzung eines Schweizer Hosting-Anbieters. Nur sechs Unternehmen kennen keine relevanten Vorschriften. Was fehlt, ist die gefühlte Vorbereitung (2.9) und nutzbare Förderung (2.4). In den Interviews wurde in diesem Kontext auch ein Wunsch nach rechtlicher Orientierung geäussert (vgl. S. 29).

Studienergebnisse III

ERFOLGE UND MISSERFOLGE

Dieses Kapitel untersucht, welche Erfahrungen die Unternehmen mit KI-Projekten gemacht haben und was gelungene von abgebrochenen oder gescheiterten Projekten unterscheidet.

Die Kernbefunde des Kapitels im Überblick:

Projekterfahrung: KI-Projekte sind in der Breite angekommen. Nur 15% der Unternehmen haben noch kein KI-Projekt gestartet. 78% der Unternehmen mit abgebrochenen oder gescheiterten Projekten haben auch erfolgreiche abgeschlossen.

Erfolgsfaktoren: Für erfolgreiche Projekte werden vor allem soziotechnische Faktoren hoch bewertet. An der Spitze stehen eine funktionierende technische Umsetzung (4.2) sowie Mitarbeitende, die mitziehen, und eine gute Datenbasis (je 4.1). Externe Partner und Berater (2.7) bilden das Schlusslicht.

Misserfolgsfaktoren: Es hapert aktuell vor allem am messbaren Nutzen, nicht am Willen der Führung. Am höchsten bewertet werden ein fehlender Business Case (3.8), unklare Prozesse und eine unzureichende Datenbasis (je 3.7). Fehlender Rückhalt der Geschäftsleitung liegt mit 2.3 deutlich tiefer.

Übergreifend zeigt sich: Für den Projekterfolg reichen gute Grundvoraussetzungen allein nicht aus. Aus Sicht der Unternehmen kommt es darauf an, dass ein klar umrissener Anwendungsfall mit messbarem Nutzen, brauchbaren Daten und früh einbezogenen Mitarbeitenden den Weg in den Betrieb findet.

Drei konkrete Beispiele:

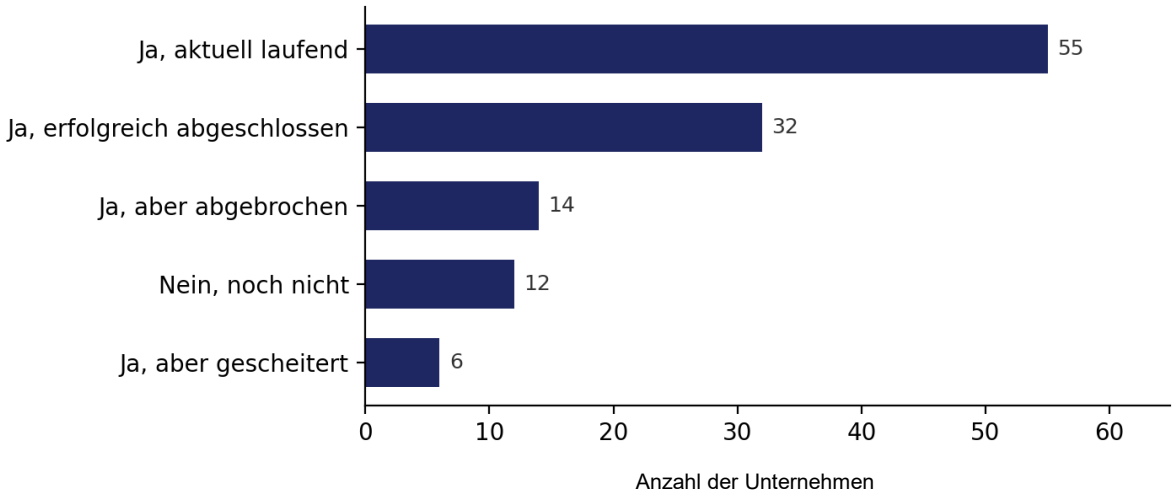
Ein Sicherheitsteam berichtete, dass es die Prüfzeit pro verdächtiger E-Mail von einer Stunde auf zwei Minuten senken konnte, nachdem KI und Mensch ein halbes Jahr parallel gearbeitet hatten. Ein Konsumgüterhersteller erstellt seinen Katalog mit KI in ein bis drei Tagen statt in drei Monaten. Ein Softwaredienstleister findet mit einem automatisierten Code-Review Bot täglich rund fünf kritische Fehler, von denen mindestens einer sonst in die Produktion gelangt wäre.

Projekterfahrung

KI-PROJEKTE SIND IN DER BREITE ANGEKOMMEN

Breite Projekterfahrung

Nur 15% der Unternehmen haben noch kein KI-Projekt gestartet; 68% berichten von laufenden und 40% von erfolgreich abgeschlossenen Projekten.



Mehrfachnennungen möglich, n = 81

78% der Unternehmen mit abgebrochenen oder gescheiterten Projekten haben auch erfolgreich abgeschlossene Projekte. In der Stichprobe treten Fehlschläge häufig gemeinsam mit erfolgreicher Projekterfahrung auf. Entscheidend war in den Interviews der zweite Anlauf: Ein Hersteller, dessen erster Chatbot «ziemlich in die Hose ging», brachte ihn nach aufwendiger Datenaufbereitung in den Betrieb. Umgekehrt kann auch ein misslungener Start nachwirken. Ein Unternehmen sprach von einem «negativen Bias», der von einem schlecht eingeführten Werkzeug auf das Nachfolgeprodukt übertragen wurde.

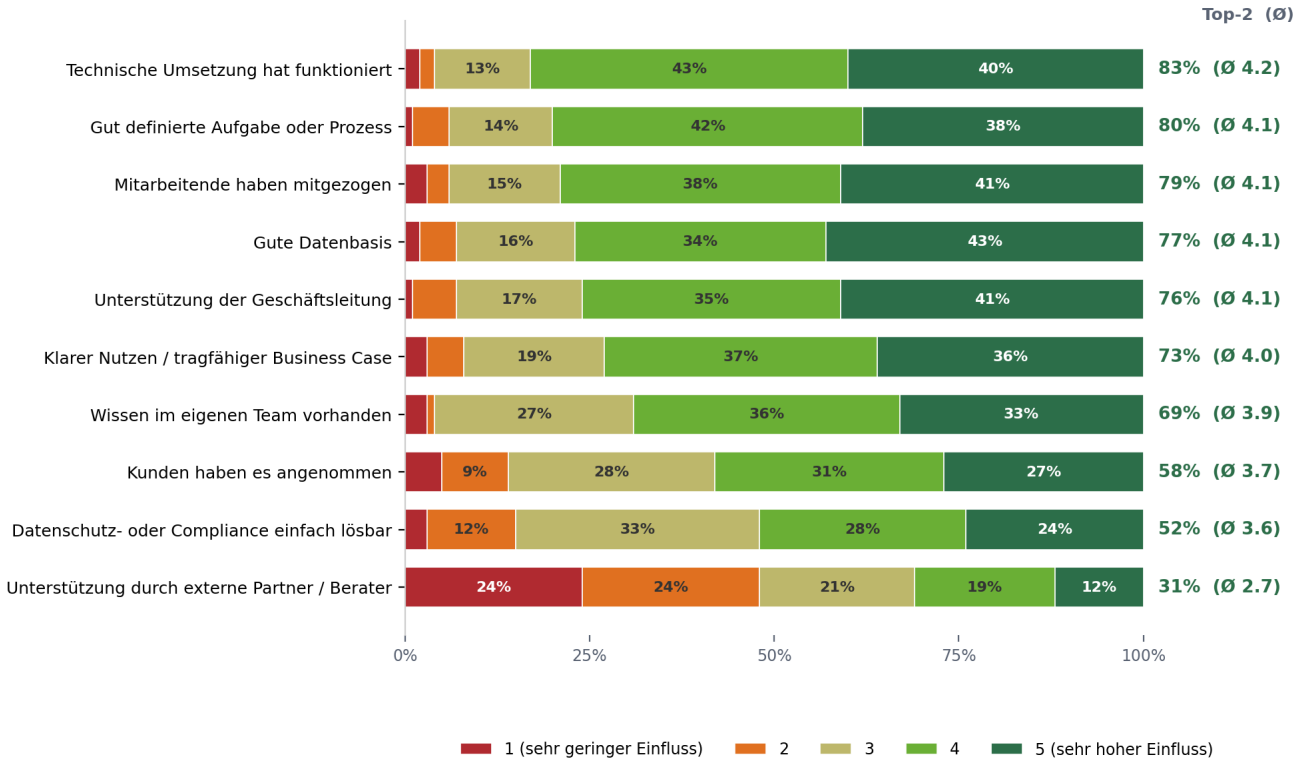
Die folgenden zwei Seiten zeigen, welche Faktoren Unternehmen mit Projekterfahrung als entscheidend für Erfolg und Misserfolg bewerten.

Warum Projekte gelingen

MENSCHEN, TECHNIK UND DATEN SIND ZENTRAL

Erfolgsfaktoren

Die höchstbewerteten Erfolgsfaktoren betreffen die soziotechnischen Faktoren im Unternehmen. An der Spitze stehen eine funktionierende technische Umsetzung (4.2), Mitarbeitende, die mitziehen, und eine gute Datenbasis (je 4.1), gefolgt vom Rückhalt der Geschäftsleitung und gut definierten Aufgaben und Prozessen.



n = 67

Am anderen Ende der Liste steht die Unterstützung durch externe Partner und Berater (2.7). Das deckt sich mit der Umfeld-Beobachtung: Unternehmen, die weiterkommen, verlassen sich nach eigener Aussage zunehmend auf eigene Leute und den Austausch mit anderen Unternehmen: «Peers statt Consultants».

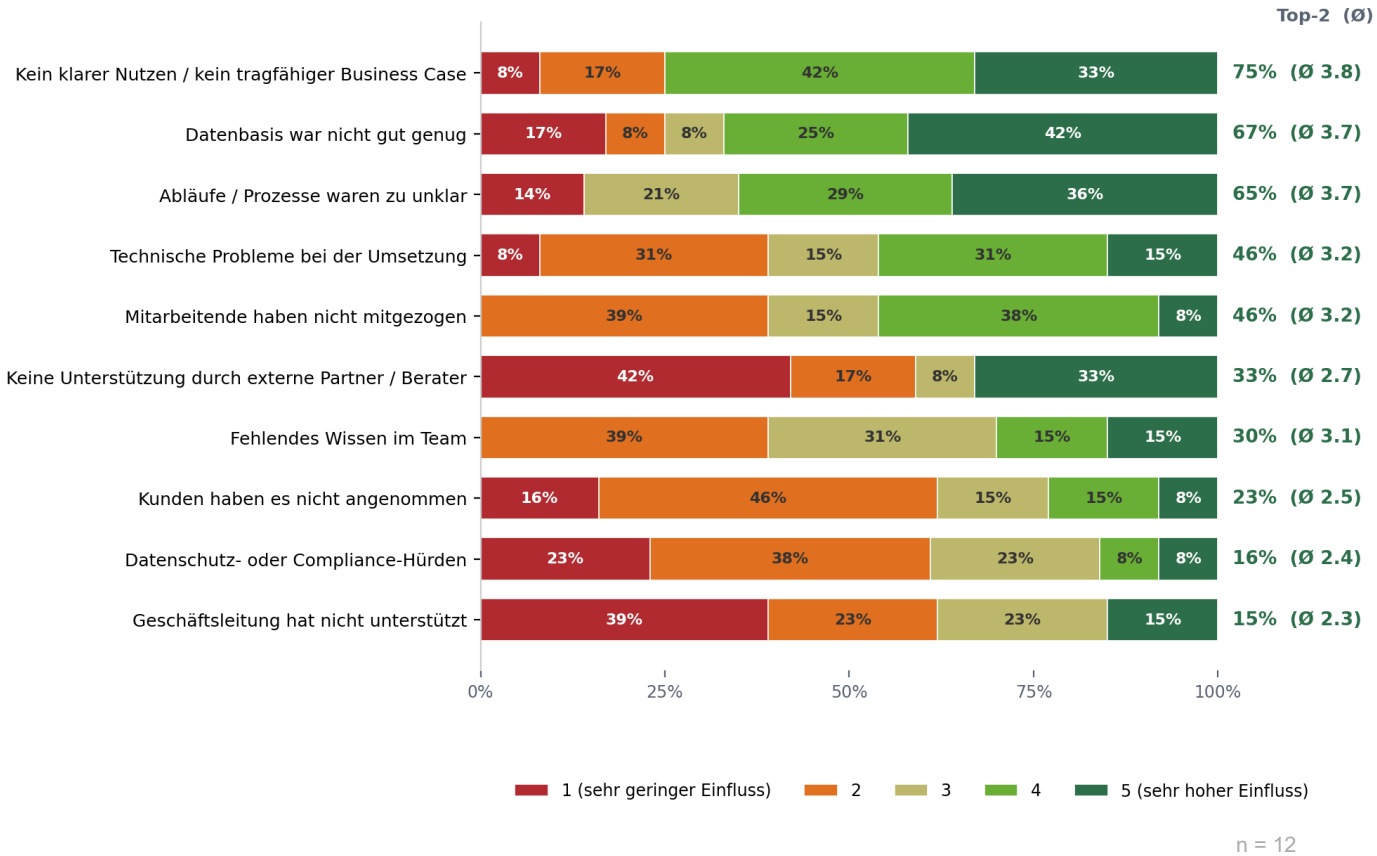
Ein klarer Business Case wird erst im Rückblick auf gescheiterte Projekte zum wichtigsten Faktor (S. 25).

Woran Projekte scheitern

BUSINESS CASE, PROZESSE UND DATEN SIND ZENTRAL

Hinderungsgründe

Als wichtigste Hürden bewerten die Unternehmen den fehlenden Business Case (3.8), unklare Prozesse (3.7) und eine unzureichende Datenbasis (3.7). Fehlender Rückhalt der Geschäftsleitung steht mit 2.3 am Ende der Liste und wird somit selten als Hürde in der Stichprobe wahrgenommen.



n = 12

Projekte geraten dort ins Stocken, wo vor dem Start nicht festgelegt wurde, was ihr wirtschaftlicher Nutzen ist und wie sie vom Piloten in den produktiven Betrieb überführt werden können. Das deckt sich mit der Organisationsdimension: Dort ist ebenfalls der definierte Weg vom Piloten in den Regelbetrieb (3.0) einer der schwächsten Werte.

Zur Einordnung: Bewertet haben nur Unternehmen mit abgebrochenen oder gescheiterten Projekten (n = 12). Die Rangfolge liefert daher nur erste Hinweise. In den Interviews zeigte sich zudem, dass sich KI nur dann lohnt, wenn dadurch keine zusätzlichen Arbeitsschritte entstehen, etwa durch aufwendige Prüfungen. KI funktioniert insbesondere dort gut, wo Prozesse einheitlich ablaufen. Sie sollte daher nicht als Allheilmittel eingesetzt werden, sondern gezielt dort, wo sie gegenüber klassischen Lösungen einen Mehrwert bietet.

Ausblick

ZUKUNFT UND UNTERSTÜTZUNGSBEDARF

Wohin entwickeln sich die befragten Unternehmen? Dieses Kapitel zeigt ihre Zukunftseinschätzungen, die Faktoren, an denen der geplante Ausbau hängt, und die Unterstützung, die sie sich von der Region wünschen.

Für die Zukunft erwarten die Unternehmen in allen Bereichen mehr, am meisten beim wirtschaftlichen Nutzen und bei den Kunden. Der Kostennutzen ist damit heute noch überwiegend eine Erwartung.

81% der Unternehmen wollen ihren KI-Einsatz in den nächsten zwölf Monaten ausbauen. Was sie dafür als wichtig erachten, deckt sich mit dem, woran Projekte bisher gescheitert sind und mit dem, was bei ihnen am wenigsten ausgebaut ist.

Weitere Themen wurden in Interviews genannt:

Der Engpass liegt häufig nicht bei der Technik, sondern bei der Vorstellungskraft: «Nur schon auf diese Ideen zu kommen […] an dem scheitert es manchmal.»

Die Schattennutzung von kommerziellen KI-Tools ist in der Praxis ein Datenschutzproblem, welches berücksichtigt werden muss.

Unternehmen berichten von realen Vorfällen, wie Datenabflüssen und KI-Code, welcher ein ganzes Produktivsystem löschen könnte.

Unternehmen mit fortgeschrittener KI-Nutzung merken, dass sie ohne Plan B dastehen, wenn ein Modell ausfällt und prüfen, wie sie mit dieser Abhängigkeit von wenigen, meist amerikanischen Anbietern umgehen sollen.

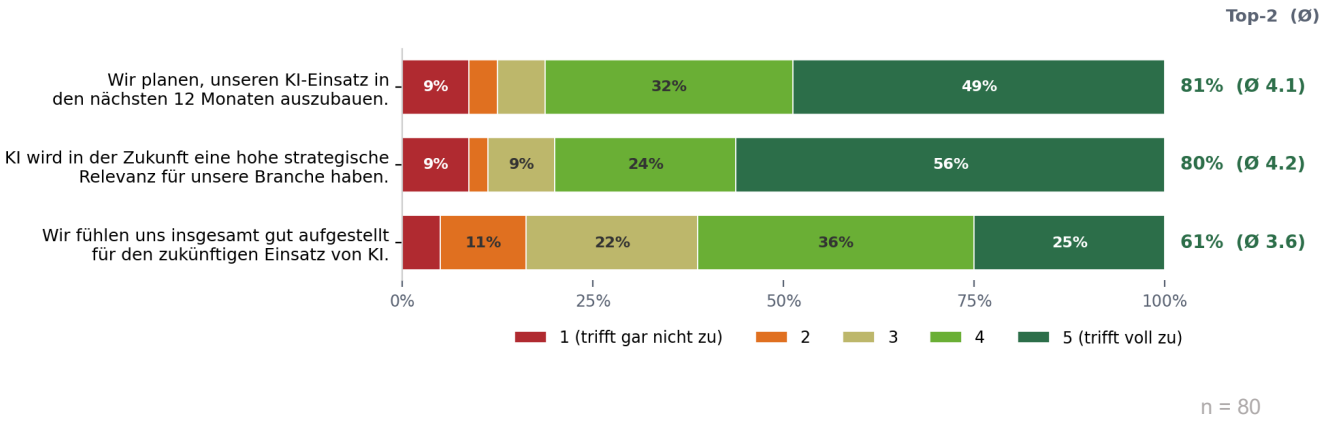
Wo Routinearbeit wegfällt, fehlen die Erholungsphasen. Und nicht jeder will die neue Rolle annehmen: «Begnadete Entwickler haben auch keine Lust, zum Entwicklungsleiter von ein paar Agenten zu werden.»

Zukunftsfragen

KI-AUSBAU IST GEPLANT

Ambitionen

Der Ausbau ist für die nächsten zwölf Monate geplant. Strategische Relevanz für die eigene Branche wird ebenfalls als hoch eingeschätzt. Die Voraussetzungen sind allerdings noch nicht komplett gegeben. So wird «Wir fühlen uns gut aufgestellt» nur mit 3.6 bewertet.



n = 80

Der Abstand zwischen Wollen und Können ist dort am grössten, wo der Ausbau als Nächstes ansteht. Differenziert nach den Projekterfahrungen (S. 23) zeigt sich, dass Unternehmen in der Pilotphase ausbauen wollen (3.9), sich dafür aber am wenigsten gerüstet fühlen (2.9). Bei Unternehmen mit breiter produktiver Nutzung liegen beide Werte nahe beieinander (4.7 bzw. 4.2). 39% der Unternehmen mit Ausbauplänen fühlen sich nicht gut aufgestellt. Sie bilden damit eine besonders relevante Zielgruppe für Unterstützungsangebote.

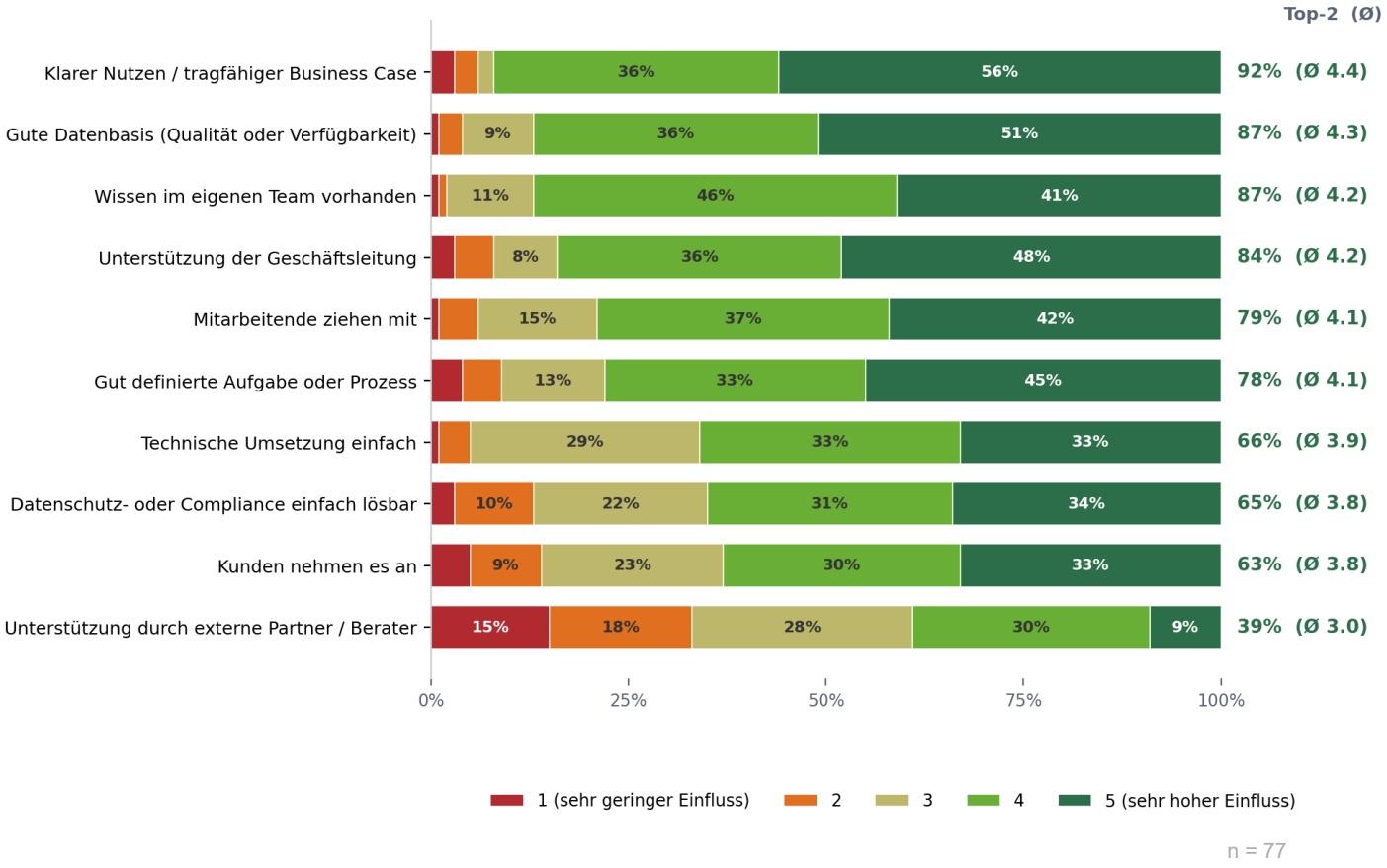
Die Interviews zeigen, warum die Zuversicht hinter der Ambition zurückbleibt. In den Interviews wurde berichtet, dass sich die Technologie schneller verändert als die entsprechenden Planungszyklen. Weitere Gründe für eine abwartende Haltung sind Integration, Ressourcen, Kompetenzen und der Übergang vom Piloten in die produktive Nutzung.

Ausbaufaktoren

WAS IST FÜR DEN GEPLANTEN AUSBAU WICHTIG?

Lernen aus Erfahrung

Für den Ausbau werden die gleichen Faktoren als wichtig eingeschätzt, die bereits in den bestehenden Erfolgsprojekten relevant waren oder zum Scheitern von Projekten beigetragen haben. An der Spitze stehen klarer Nutzen (4.4), gute Datenbasis (4.3) und Wissen im eigenen Team (4.2). Dies zeigt, dass das bisher Gelernte für zukünftige Projekte genutzt wird.



n = 77

Diese Übereinstimmung von Ausbaufaktoren und Misserfolgsgründen ist ein wichtiger Praxisbefund der Studie. Business Case, Daten und Kompetenzen werden damit sowohl für das Scheitern als auch für den Erfolg als zentral eingeschätzt.

Für die Praxis heisst das: Die nächsten Investitionen gehören nicht in Werkzeuge, sondern in Abläufe, Nutzenrechnung und Regelkonformität.

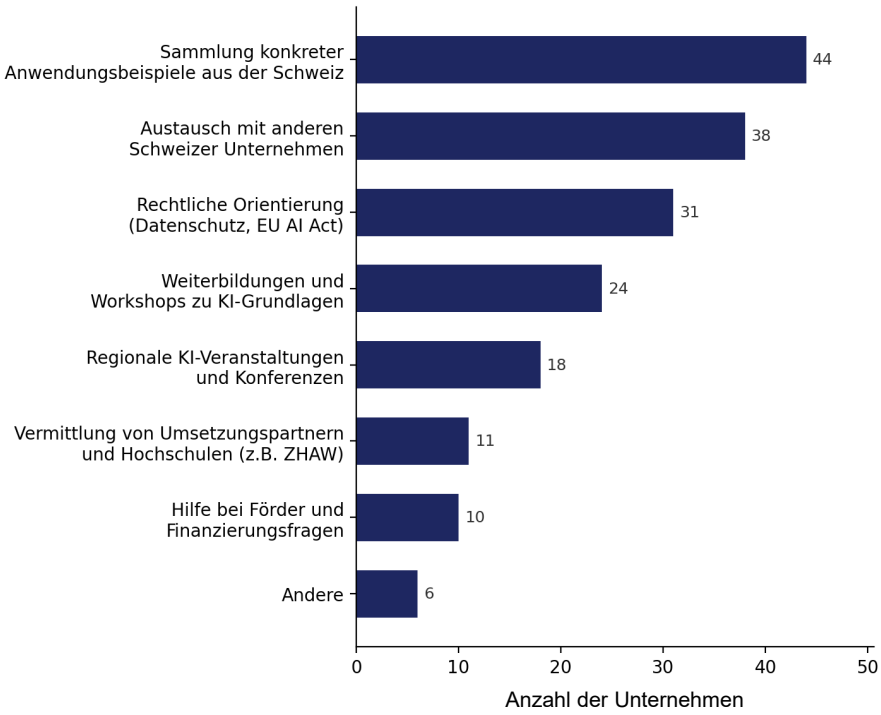
Externe Partner und Berater stehen auch hier am Ende der Liste (3.0). Den Ausbau planen die Unternehmen aktuell vor allem aus eigener Kraft.

Was sich die Unternehmen wünschen

AUSTAUSCH AN KONKRETEN ANWENDUNGSFÄLLEN

Übertragbarkeit

Die Teilnehmenden wünschen sich, dass sie anhand konkreter Anwendungsbeispiele aus der Schweiz (44 Nennungen) wichtige Erkenntnisse für ihr Unternehmen gewinnen können. Auch der Austausch mit anderen Unternehmen (38) und rechtliche Orientierung sind wichtig.



Mehrfachnennungen möglich, n = 79

Klassische Weiterbildungsformate (24) und die Vermittlung von Umsetzungspartnern (11) folgen dahinter. Die Unternehmen sind über die Sensibilisierung hinaus und suchen übertragbare Belege dafür, was funktioniert. Diese Belege sollten vor allem von ihresgleichen stammen.

Hilfe bei Förder- und Finanzierungsfragen werden nur von 10 der 79 Unternehmen genannt, obwohl nutzbare Förderangebote der tiefste Wert der Erhebung sind. Förder- und Finanzierungsfragen stehen für die meisten Unternehmen derzeit also nicht im Vordergrund.

Eine regionale Use-Case-Sammlung sowie ein wiederkehrendes Format für den Peer-Austausch sollen im Anschluss an diese Studie aufgebaut werden.

Fazit

Die GenKI-Standortbestimmung 2026 zeigt eine Stichprobe von Unternehmen, die die Einstiegsbedingungen für KI gelöst haben. Die Hürden dieser Unternehmen liegen eine Ebene tiefer. Sie wollen die Verankerung von KI auf dem Weg vom Piloten in den Betrieb erreichen.

Menschliche Kontrolle ist mit 4.5 der höchste Wert der Erhebung. Dies zeigt, dass eine Vollautomatisierung aktuell nicht das Ziel ist, sondern die Unternehmen bewusst den Human-in-the-Loop einsetzen. Die Geschäftsleitungen stehen hinter KI (4.2), die Infrastruktur ist meist vorhanden (4.0) und knapp drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen nutzen KI bereits produktiv.

Geld, Zeit und Personal sind allerdings noch nicht im gleichen Mass vorhanden. Die Integration in bestehende Systeme scheint den Übergang zur Skalierung zu markieren. Hier liegen die Unternehmen noch im Mittelfeld. Unterstützung erwarten die Unternehmen dabei weniger von Förderprogrammen als vom Austausch mit anderen Unternehmen und von konkreten Anwendungsbeispielen. Hier scheint also noch Nachholbedarf zu sein, für den der Austausch mit anderen als besonders wichtig erachtet wird.

Die vertiefenden Interviews bestätigen die erhobenen Zahlen mit konkreten Erfahrungen. Die Nützlichkeit der Ergebnisse, menschliche Kontrolle und klare Regeln werden auf keiner Reifestufe als Hürde für die KI-Nutzung erlebt, sondern als wichtig erachtet. Datenschutz und Ressourcen hingegen werden als Hürden wahrgenommen. Für den Übergang in den produktiven Betrieb sind ein klarer Business Case sowie klare Prozesse und eine gute Datenbasis wichtig.

Erkenntnisse

1. Die Technologie ist selten die Hürde. Die Ergebnisse der KI werden als nützlich erlebt. In unseren Interviews gab es dazu keine einzige Gegenstimme.
2. Die Verankerung ist aufwändig. Wer KI in einzelnen Bereichen nutzt, kämpft am stärksten mit der Anbindung an bestehende Systeme und sieht bisher am wenigsten wirtschaftlichen Nutzen. Erst bei breiter Nutzung scheint sich KI auszuzahlen.
3. Zwischen Wissen und Handeln besteht eine Lücke. Die Unternehmen kennen die entscheidenden Faktoren, haben sie aber noch nicht durchgängig umgesetzt.
4. Produktive Nutzung hat eigene Probleme. Datenschutz und Ressourcen werden laut den Interviews bei Unternehmen mit der breitesten produktiven Nutzung zur spürbaren Grenze. Neu kommen im Betrieb Anbieterabhängigkeit, Arbeitsbelastung, reale Sicherheitsvorfälle und Schadensrisiken hinzu.
5. KI-Einführung ist Veränderungsarbeit. Ein Interviewpartner hat dies wie folgt zusammengefasst: «AI-Adoption ist 10 % digital, 90 % Transformation.»

Was daraus folgt

Für Unternehmen am Anfang zählen Rückhalt, ein messbarer erster Anwendungsfall und frühe, einfache Regeln. Für Unternehmen an der Skalierungsschwelle zählen Schnittstellen und ein definierter Weg in den Betrieb. Für Unternehmen mit produktiver KI-Nutzung zählen Prozessstandards, Qualitätsprüfung bei Modellwechseln und ein Plan B für den Ausfall eines Anbieters.

Über den Herausgeber

School of
Management and Law

Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) an der ZHAW School of Management and Law agiert an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Informatik. Unser Ziel: die Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig stärken – getreu dem Leitgedanken: «From Information to Innovation».

Technologien wie KI ermöglichen weit mehr als nur Prozessoptimierung – sie schaffen Raum für völlig neue Geschäftsmodelle. Wir begleiten Unternehmen aller Branchen bei der Neugestaltung von Kundenprozessen, der Automatisierung betrieblicher Abläufe und der Entwicklung KI-gestützter, digitaler Geschäftsmodelle.

Dabei sind wir Ihr Partner in praxisnahen Forschungsprojekten, Beratungsmandaten und Weiterbildungsformaten. Unser Angebot befähigt Ihre Mitarbeitenden, das Potenzial von KI gezielt und verantwortungsvoll zu nutzen.

Unsere Mission ist es, mit innovativen Ansätzen den digitalen und gesellschaftlichen Wandel aktiv mitzugestalten. Im Zentrum steht der Transfer von Wissen in konkrete Wirkung – praxisnah, anwendungsorientiert und zukunftsweisend.

https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iwi/

CAS KI-TechStrategie und Implementierung

Die Standortbestimmung zeigt, wo die Unternehmen stehen bleiben: beim Weg vom Piloten in den produktiven Betrieb. Genau dort setzt der CAS an. Damit KI nachhaltig Wirkung entfalten kann, braucht es eine klare TechStrategie, passende Daten- und Lösungsarchitekturen sowie einen durchdachten Weg in den produktiven Betrieb.

Der CAS KI-TechStrategie und Implementierung vermittelt eine fundierte Basis für alle, die KI in ihrem Verantwortungsbereich strategisch ausrichten, fundierte Technologieentscheide treffen und die Implementierung wirksam vorantreiben wollen. Neben Konzepten, Modellen und Methoden legen wir grossen Wert auf den Transfer in die eigene Organisation. Die Teilnehmenden erwerben so vor allem praxistaugliche Skills.

https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/cas-ki-techstrategie-und-implementierung/

Über den Herausgeber

WEITERBILDUNGSANGEBOT

Nebst dem auf der vorherigen Seite vorgestellten CAS KI-TechStrategie und Implementierung bietet das Institut für Wirtschaftsinformatik zahlreiche weitere Weiterbildungsangebote an, allen voran die folgenden zwei MAS-Programme:

MAS Business Engineering



Seit über einem Jahrzehnt vermittelt der MAS Business Engineering praxisnahes Know-how zur digitalen Transformation von Unternehmen. Das Spektrum reicht von der Entwicklung digitaler Strategien über die Prozessdigitalisierung bis zum agilen Design von Informationssystemen und zur Nutzung von Daten.

https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/mas-business-engineering/

MAS IT-Leadership und TechManagement



Mit dem MAS IT-Leadership und TechManagement bringen Sie sich als Führungskraft und die IT-Organisation auf Erfolgskurs. Dafür bieten wir Ihnen einen einzigartigen und praxisorientierten Weiterbildungsstudiengang, der Sie befähigt, den Nutzen der IT umfassend zu maximieren und Ihre Karriere zu beschleunigen.

https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/mas-it-leadership-und-techmanagement/

Zum gesamten Weiterbildungsangebot

https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iwi/weiterbildung/

Über den Studienpartner



Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur

https://www.haw.ch/

Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)

Die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur HAW ist 1992 aus der Fusion der Kaufmännischen Gesellschaft Handelskammer Winterthur und dem Arbeitgeberverband Winterthur entstanden. Ihre Wurzeln gehen bis ins Jahr 1801 zurück. Die HAW prägte die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Winterthur und trägt bis heute dazu bei, dass Winterthur ein Wirtschaftsstandort mit gut ausgebauter Infrastruktur ist.

Leitbild

Das Leitbild legt die Anliegen der Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur dar, zeigt die Grundsätze auf, die für die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur bestimmend sind; sie dienen zur Identifikation der gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder und fordern zur aktiven Mitarbeit auf und sind Grundlagen für die Aktivitäten und das Jahresprogramm.

Die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur als regionale Vertretung der economiesuisse sowie des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes setzt sich für eine dynamische und verantwortungsbewusste Entwicklung der Region Winterthur ein. Damit vertritt sie die Interessen ihrer Mitglieder.

Ausgewogene, zukunftsorientierte Strukturen und ein gesundes Wachstum von Industrie, Handel und Gewerbe sowie des Dienstleistungssektors schaffen attraktive Arbeitsplätze, Wohlstand und Lebensqualität. Diese Entwicklung ist durch günstige Voraussetzungen zu unterstützen; wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Die Handelskammer und Arbeitgebervereinigung will die Chancen der Region Winterthur im Wettbewerb der Standorte nachhaltig fördern.

Über den Studienpartner

Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur

https://www.haw.ch/

Grundsätze der HAW

Klarer wirtschaftlicher Positionsbezug
- Die HAW vertritt eine liberale, gegenüber dem Ausland offene Wirtschaftsförderung;
- unterstützt Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Region Winterthur als Wirtschaftsstandort;
- widersetzt sich wirtschaftsfeindlichen Regulierungen;
- berücksichtigt umweltbewusste und soziale Anliegen.

Gesprächspartner in Wirtschaftsfragen
- Die HAW arbeitet mit Institutionen und Verbänden zusammen, die ähnliche Ziele verfolgen;
- fördert die Auseinandersetzung mit wirtschaftspolitischen Themen;
- stellt sich als Gesprächspartner aktiv zur Verfügung und offeriert die Mitarbeit;
- vertritt nach erfolgter Meinungsbildung ihre Interessen gegenüber den politischen Behörden sowie der economiesuisse und überregionalen Arbeitgeberorganisationen.

Gesprächspartner in Arbeitgeberbelangen
- Die HAW vertritt die Interessen der Arbeitgeber in Fragen der Sozialpartnerschaft;
- fördert die Kontakte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern;
- stellt sich den lokalen Behörden als Gesprächspartner bezüglich des Arbeitsmarktes zur Verfügung;
- pflegt die Beziehungen zu den überregionalen Arbeitgeberorganisationen;
- unterstützt die regionalen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen.

Initiative Öffentlichkeitsarbeit
- Die HAW setzt sich für das Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge in der Öffentlichkeit ein;
- betreibt eine aktive Informationspolitik mittels Veranstaltungen, Publikationen und Zusammenarbeit mit den Medien.

Jugend und Wirtschaft
- Die HAW fördert das Gespräch und das Verständnis zwischen der Wirtschaft und der jungen Generation;
- unterstützt die wirtschaftsorientierte Information und Ausbildung für Schüler und Lehrer.

Dienstleistungen
- Die HAW bietet nach Bedarf den Mitgliedern und Drittfirmen Dienstleistungen auf kostendeckender Basis an.

Breit abgestützte Mitgliedschaft
- Die HAW rekrutiert als Mitglieder Firmen und Einzelpersonen aus der Region Winterthur;
- steht Interessenten aller Wirtschaftskreise offen.

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

TRIPLE CROWN

AACSB ACCREDITED

EQUIS ACCREDITED

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

FT EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS RANKING

gbsn Global Business School Network

GRLI ASSOCIATE

swissuniversities