



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft

Deloitte.

Rezepte gegen den demografisch bedingten Wohl- standsverlust



Herausgeber

Amt für Wirtschaft (AWI)
Walchestrasse 19
Postfach
8090 Zürich
www.zh.ch/wirtschaftsmonitoring

Deloitte AG
Pfingstweidstrasse 11
8005 Zürich
www.deloitte.ch

Gestaltung

undPfeifer

Redaktionsschluss

09.01.2026

Titelbild

© Monty Rakusen

Inhalt

1	Executive Summary	4
2	Ausgangslage: Alterung gefährdet den Wohlstand	6
3	Handlungsmöglichkeiten: drei Hebel	12
4	Arbeitsintensität	16
	4.1 Rentenalter erhöhen	18
	4.2 Steuerliche Anreize für Erwerbstätigkeit erhöhen	20
	4.3 Subventionen für Kinderbetreuung ausbauen	22
	4.4 Zero-Gap Recruiting hinterfragen	24
5	Arbeitsproduktivität	26
	5.1 KI mit staatlichen Rahmenbedingungen vorantreiben	28
	5.2 KI in Privatwirtschaft und Verwaltung implementieren	30
	5.3 Technische Transformation bei KMU stärken	32
	5.4 Wirtschaftskompetenzen in der Bildung stärken	34
6	Altersstruktur	36
6.1	Zahl der Geburten mit finanziellen Anreizen erhöhen	38
6.2	Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten verbessern	40
	Autorinnen und Autoren	42
	Endnoten	43

Executive Summary

Der demografische Wandel gefährdet das gewohnte Wohlstandswachstum

Die Lebenserwartung nimmt zu, gleichzeitig sinkt die Geburtenziffer. In Europa reduziert sich der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung bis 2100 voraussichtlich um fast ein Drittel. Das hat nicht nur nachteilige Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, sondern auch auf den allgemeinen Wohlstand.

Von den Folgen der Überalterung ist auch der Kanton Zürich betroffen. In den kommenden Jahren muss mit einer Akzentuierung des Arbeitskräftemangels, einem verstärkten finanziellen Druck auf die Alters- und Sozialversicherungen sowie mit steigenden Gesundheits- und Pflegekosten gerechnet werden. Gleichzeitig ist wegen des demografischen Wandels die Fortsetzung des gewohnten Wohlstandswachstums gefährdet: Ohne Gegensteuer entstünde 2050 im Kanton ein Wachstumsdefizit von fast 50 Mrd. Fr. gegenüber dem gewohnten Wachstumspfad. Das entspricht einer um rund einen Fünftel geringeren Wirtschaftsleistung. Bis 2050 würde sich die BIP-Lücke auf rund 600 Mrd. Fr. summieren.

Es gibt drei Hebel gegen den Wohlstandsverlust

Der drohenden Wachstumsschwäche kann jedoch begegnet werden. Mit drei Hebeln liesse sich die Lücke reduzieren oder sogar ganz schliessen: mit einer Erhöhung der Arbeitsintensität (mehr Menschen arbeiten, erhöhen ihr Pensum und bleiben länger erwerbstätig), mit der Steigerung der Produktivität (etwa dank Digitalisierung und KI) oder durch eine Verjüngung der Altersstruktur der Bevölkerung (etwa durch Zuwanderung oder langfristig durch eine höhere Geburtenziffer).

Bei allen drei Hebeln sind grosse Anstrengungen vonnöten, um die BIP-Lücke und den damit verbundenen demografisch bedingten Wohlstandsverlust gänzlich zu reduzieren. So müsste die Arbeitsproduktivität viermal stärker wachsen, als es in den letzten 25 Jahren der Fall war. Die Arbeitsintensität – gemessen in Arbeitspensen der Erwerbstätigen – müsste bis 2050 um rund 20 Prozentpunkte ansteigen gegenüber dem durchschnittlichen Pensum von 84% heute. Und die Geburtenziffer oder die Zuwanderung müsste sich entgegen den prognostizierten Trends signifikant erhöhen.

Die Studie analysiert zehn Massnahmen, die auf die drei Hebel einwirken

Insgesamt ist eine Kombination verschiedener Massnahmen sowie eine engere Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft nötig. In der vorliegenden Studie wird auf zehn konkrete Massnahmen eingegangen und ihre Wirkung den erwarteten Kosten gegenübergestellt (vgl. Abbildung 1).



Massnahmen mit hohem Wirkungspotenzial

Künstliche Intelligenz (KI) bietet grosses Potenzial zur Schliessung der BIP-Lücke. Zwar variieren die Schätzungen der Produktivitätsgewinne durch KI stark, doch der Kanton Zürich ist mit seiner dienstleistungsorientierten Wirtschaft gut positioniert, um signifikante Effizienzgewinne zu erzielen. Die OECD prognostiziert eine Steigerung des Produktivitätswachstums durch KI von 0,5 bis 0,9 Prozentpunkte für die nächsten 10 Jahre. Schlanke staatliche Rahmenbedingungen sowie eine schnelle Implementierung von KI in den Unternehmen würden die Arbeitsproduktivität am meisten verbessern und helfen, die drohende Wohlstandslücke zu schliessen.

Eine ähnlich grosse Wirkung hätte es, wenn es gelingt, die Erwerbstätigen länger im Arbeitsprozess zu halten. Die Kosten einer Erhöhung des Rentenalters sind gering und die Wirkung ist gross. Doch in der Schweizer Bevölkerung ist ein höheres Renteneintrittsalter bisher unbeliebt und dementsprechend politisch schwierig umsetzbar.

Massnahmen mit tiefem Wirkungspotenzial

Die Beeinflussung der Geburtenziffer durch finanzielle Anreize bringt dagegen nur bescheidene Resultate, wie Studien und Erfahrungen in anderen Ländern zeigen. Zudem wäre die Wirkung im Arbeitsmarkt nur verzögert spürbar, da es etwa 20 Jahre dauert, bis heute Geborene in den Arbeitsmarkt eintreten.

Massnahmen mit mittlerem Wirkungspotenzial

Eine Reihe weiterer Massnahmen entfaltet eine moderate Wirkung. Dazu gehört etwa eine stärkere Subventionierung der Kinderbetreuungskosten. Deren Wirkung auf die Erwerbsbeteiligung der Eltern dürfte eher überschaubar sein, während sie mit beträchtlichen Kosten verbunden ist. Etwas wirkungsvoller sind steuerliche Anreize für Erwerbstätige. Aber auch bei dieser Massnahme sind die Kosten in Form von Steuerausfällen hoch.

Abbildung 1: Zehn ausgewählte Massnahmen im Vergleich

Politik und Wirtschaft haben verschiedene Möglichkeiten, über Massnahmen auf die drei Hebel einzuwirken. Die Abbildung zeigt zehn ausgewählte Massnahmen, die in der Studie vertieft diskutiert werden, und ihre Wirksamkeit und Kosten im Vergleich.

	Kosten	Wirksamkeit	Akteur
	Keine → Hoch	Keine → Hoch	
Erhöhung der Arbeitsintensität			
Rentenalter erhöhen	○ ○ ○ ○ ○	● ● ● ● ○	Staat
Steuerliche Anreize für Erwerbstätige erhöhen	● ● ● ● ○	● ● ● ○ ○	Staat
Subventionen für Kinderbetreuung ausbauen	● ● ● ● ○	● ● ○ ○ ○	Staat
Zero-Gap Recruiting hinterfragen	● ○ ○ ○ ○	● ● ○ ○ ○	Unternehmen
Steigerung der Produktivität			
KI mit staatlichen Rahmenbedingungen vorantreiben	● ○ ○ ○ ○	● ● ● ○ ○	Staat
KI in Privatwirtschaft und Verwaltung implementieren	● ● ● ● ○	● ● ● ● ●	Beide
Technische Transformation bei KMU stärken	● ● ● ○ ○	● ● ● ○ ○	Beide
Wirtschaftskompetenz in der Bildung stärken	● ● ○ ○ ○	● ● ○ ○ ○	Beide
Verjüngung der Altersstruktur			
Zahl der Geburten mit finanziellen Anreizen erhöhen	● ● ● ● ○	● ○ ○ ○ ○	Staat
Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten verbessern	● ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○	Staat

Quelle: AWI, Deloitte

Ausgangslage: Alterung gefährdet den Wohlstand

Noch nie wurden die Menschen so alt wie heute: 2024 waren mehr als 800 Millionen Menschen über 65 Jahre alt.¹ Diese Zahl dürfte sich bis Ende des Jahrhunderts fast verdreifachen (vgl. Abbildung 2). Gleichzeitig dürfte die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) im selben Zeitraum nur um 18% zunehmen, die Altersgruppe der bis 19-Jährigen sogar sinken. Kurzum: Die Weltbevölkerung altert rasant.

Steigende Lebenserwartung, sinkende Geburtenziffer

Dafür sind zwei Entwicklungen entscheidend: die steigende Lebenserwartung und die sinkende Geburtenziffer. Beide sind Ausdruck des starken Wirtschaftswachstums der vergangenen Jahrzehnte und der damit verbundenen Verbesserung des weltweiten Lebensstandards, denn tendenziell gilt: je reicher ein Land, desto höher die Lebenserwartung und desto tiefer die Geburtenziffer.

1950 betrug die weltweite Lebenserwartung 46 Jahre, heute liegt sie bei 73 Jahren.² Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht. In die andere Richtung bewegt sich die Geburtenziffer: 1950 gebar eine Frau im Durchschnitt noch fast fünf Kinder, heute liegt die Ziffer bei knapp 2,1, die nötig ist, um die Bevölkerung stabil zu halten.³ Bald dürfte die Geburtenrate darunterfallen. Fazit: Die Menschen leben immer länger, gleichzeitig kommen immer weniger Kinder zur Welt.

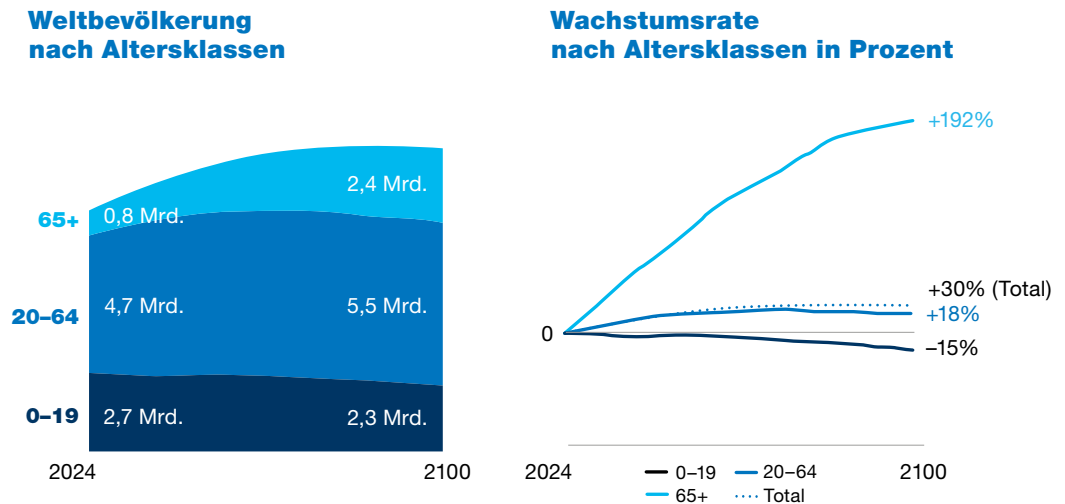
2

**«Wir bräuchten eine
Geburtenziffer von
2,1 Kindern pro Frau.
Derzeit liegt diese
jedoch bei 1,3 – Tendenz
sinkend. Das bedeutet,
eine Generation halbiert
sich fast zur nächsten.
Das geht schnell und
ist nicht reversibel.»**

Hendrik Budliger
CEO Demografik

Abbildung 2: Entwicklung der Weltbevölkerung

Die Bevölkerung im Erwerbsalter (20–64 Jahre) dürfte bis 2100 weltweit um 18% zunehmen. Gleichzeitig dürfte sich die Anzahl der über 65-Jährigen bis Ende des Jahrhunderts fast verdreifachen und die Altersgruppe der bis 19-Jährigen schrumpfen.



Quelle: UN World Population Prospects (2024).

Box 1

Vielfältige Auswirkungen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel hat vielfältige wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen, die in komplexer Wechselwirkung stehen: ⁴

Die Überalterung gefährdet die **nachhaltige Finanzierung** der Renten- und Gesundheitsversicherungen, weil mehr Menschen Leistungen beziehen und weniger Menschen einzahlen.

Im **Gesundheits- und Pflegebereich** trifft ein steigender Bedarf auf einen Fachkräftemangel: Die alternde Bevölkerung braucht mehr Leistungen, während gleichzeitig Arbeitskräfte fehlen.

Im **Bildungsbereich** müssen sich Infrastruktur und Ausbildungsplätze den sich verändernden Jahrgangsgrößen anpassen. Lebenslanges Lernen wird zur Norm: Immer mehr ältere Arbeitnehmende und Zuwandernde nehmen durch Weiterbildungen am Arbeitsmarkt teil.

Die **Infrastruktur** steht vor einer doppelten Herausforderung: Sie muss eine wachsende Bevölkerungszahl bewältigen und zugleich den altersgerechten Bedürfnissen in den Bereichen Wohnen, Mobilität und Gesundheitsversorgung gerecht werden.

Gesellschaftlich und politisch ändert sich die Dynamik: Familienstrukturen wandeln sich; ältere Wählergruppen gewinnen an politischem Einfluss und stellen zugleich das grösste Reservoir für zivilgesellschaftliches Engagement.

Im Bereich **Wirtschaft und Arbeitsmarkt** führt die schrumpfende Erwerbsbevölkerung zu einem Mangel an Arbeitskräften und damit verbunden zu einem höheren Bedarf an Automatisierung und Produktivitätssteigerung.

Die vorliegende Publikation legt den Fokus ausschliesslich auf den Bereich Wirtschaft und Arbeitsmarkt.

Europa schrumpft, die Schweiz wächst (noch)

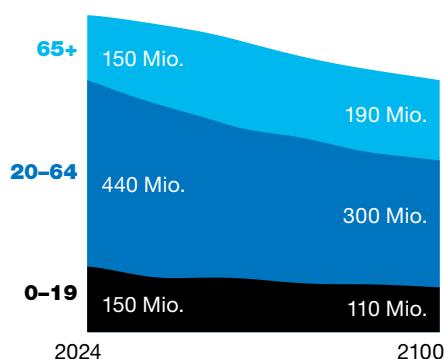
Besonders deutlich ist dieser Trend in Europa. Im Gegensatz zu den USA und Afrika schrumpft die Bevölkerung bereits (vgl. Abbildung 3). Sowohl die bis 19-Jährigen als auch die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) werden sich bis Ende des Jahrhunderts um fast ein Drittel reduzieren. Anders die älteste Bevölkerungsgruppe (65+): Sie wird um mehr als ein Fünftel zunehmen.

In der Schweiz ist die Lage (noch) leicht anders. Dank ihrer wirtschaftlichen Attraktivität erfreut sie sich einer hohen Zuwanderung. Weil diese zu einem grossen Teil in den Arbeitsmarkt erfolgt, bremst sie den Alterungsprozess. Dadurch dürfte die Gesamtbevölkerung gemäss den Bevölkerungsszenarien des Bundesamts für Statistik (BFS) in den nächsten Jahren weiter wachsen.⁵ Die Frage ist allerdings, wie lange noch. Durch den Bevölkerungsrückgang in den umliegenden Ländern wird sich der Arbeitskräftepool und somit vermutlich auch die Zuwanderung reduzieren. Auch hierzulande wird sich die Bevölkerungsstruktur deutlich verändern. Die Zahl der über 65-Jährigen wird viel stärker steigen als jene der Personen im erwerbsfähigen Alter. Das Verhältnis zwischen der arbeitenden und der nicht arbeitenden Bevölkerung wird sich verschieben.

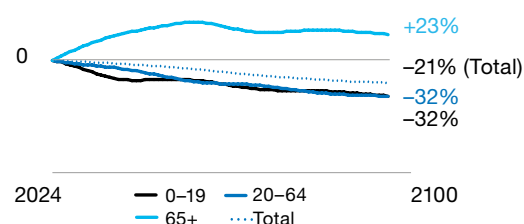
Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerung in Europa

Die europäische Bevölkerung dürfte bis 2100 um rund einen Fünftel schrumpfen. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl Personen im Erwerbsalter (20–64-Jährige) und die Gruppe der bis 19-Jährigen um rund ein Drittel abnehmen wird. Einzig die Anzahl der über 65-Jährigen wird zunehmen.

Bevölkerung in Europa nach Altersklassen



Wachstumsrate nach Altersklassen in Prozent



Quelle: UN World Population Prospects (2024).

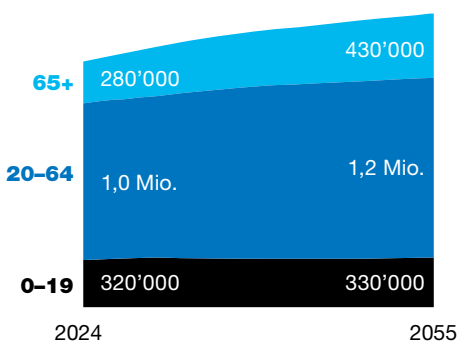
Der Kanton Zürich altert

Auch der Kanton Zürich ist von dieser Entwicklung betroffen. Im Vergleich zur Gesamtschweiz weist er zwar noch eine etwas jüngere Bevölkerung auf, verzeichnet aber ein starkes Wachstum bei den Personen im Rentenalter. Gleichzeitig ist die Geburtenziffer im Kanton Zürich letztes Jahr auf einen Tiefstwert gefallen (1,23 Kinder pro Frau). Laut neusten Prognosen des BFS wird die Gruppe der bis 19-Jährigen bis 2055 beinahe stagnieren (vgl. Abbildung 4). Es ist noch mit einem Wachstum von 10'000 Personen bzw. 3% zu rechnen. Im Gegensatz dazu dürfte die Zahl der Personen im Rentenalter um fast 150'000 bzw. 54% zunehmen. Dadurch kippt das Verhältnis zwischen Alten und Jungen: Gab es 2024 mehr Personen bis 19 Jahre als Personen im Rentenalter, dürften es in 30 Jahren rund 100'000 mehr Rentner und Rentnerinnen sein.⁶

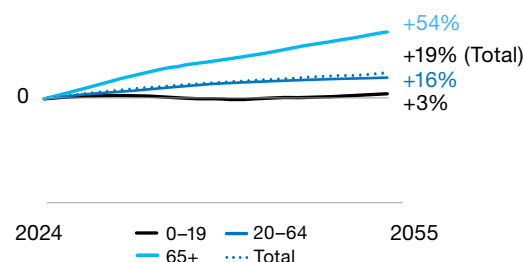
Abbildung 4: Entwicklung der Bevölkerung im Kanton Zürich

Die Bevölkerung des Kantons Zürichs wird bis 2055 weiter wachsen. Insbesondere die Gruppe der über 65-Jährigen wird um 54% und damit stark zunehmen. Die Gruppe der bis 19-Jährigen wird im gleichen Zeitraum um nur 3% wachsen.

Bevölkerung im Kanton Zürich nach Altersklassen



Wachstumsrate nach Altersklassen in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung aufgrund des BFS-Referenzszenarios.

Auswirkungen auf den Wohlstand

Die Alterung der Zürcher Bevölkerung hat vielfältige Konsequenzen für Gesellschaft und Wirtschaft. Der finanzielle Druck auf die Alters- und Sozialversicherungen nimmt zu, die Gesundheits- und Pflegekosten steigen und das politische Gewicht der älteren Wählerschaft verstärkt sich (vgl. Box 1). Gesamtwirtschaftlich bedeutet das eine Verschärfung des Arbeitskräftemangels und ein damit verbundenes tieferes Wirtschaftswachstum.⁷ Studien belegen den Zusammenhang zwischen der Altersstruktur und dem Wohlstandsniveau eines Landes: Mehr ältere Personen und weniger Personen im erwerbsfähigen Alter gehen einher mit einem tieferen Bruttoinlandprodukt (BIP) pro Kopf.⁸ Die konkreten Auswirkungen für den Kanton Zürich zeigt die folgende Szenarienanalyse anhand eines einfachen Modells.

Box 2

Die Bevölkerungsszenarien des Bundesamts für Statistik (BFS)

Das BFS stellt für die Entwicklung der Bevölkerung im Kanton Zürich und in der Schweiz alle fünf Jahre drei verschiedene Grundszzenarien bereit.⁹ Die Bevölkerungsszenarien des BFS sind mit Unsicherheit verbunden und basieren auf folgenden Annahmen.

Tabelle 1: Hypothesen der Bevölkerungsszenarien 2025 des BFS

Annahmen für den Kanton Zürich	Szenarien					
	Referenz		Hoch		Tief	
	2025	2055	2025	2055	2025	2055
Geburtenziffer (Kinder pro Frau)	1,30	1,24	1,42	1,39	1,20	1,08
Wanderungssaldo (Einwanderung minus Auswanderung)	10'900	6'800	15'200	9'803	6'600	3'800
Lebenserwartung in Jahren – Männer	82,9	85,3	83,6	88,1	82,2	82,3
Lebenserwartung in Jahren – Frauen	85,7	87,2	86,6	90,0	85,1	85,1

BIP-Lücke von 50 Mrd. Fr.

Wir betrachten die beiden Seiten des Arbeitsmarkts: die Nachfrage (wie viele Arbeitskräfte brauchen die Unternehmen?) und das Angebot (wie viele Arbeitskräfte stehen zur Verfügung?). Auf der Angebotsseite wird angenommen, dass die Erwerbstätigkeit der Bevölkerung, der relative Anteil der Personen, die in den Kanton pendeln, und das Rentenalter unverändert bleiben.¹⁰ Auf der Nachfrageseite wird angenommen, dass die Arbeitsproduktivität pro Vollzeitarbeitskraft und das BIP sich künftig so entwickeln, wie das von 2000 bis 2024 der Fall war.¹¹ Um das gewohnte Wohlstandswachstum der vergangenen 25 Jahre auch in den kommenden 25 Jahren sicherzustellen, sollte das absolute BIP im Kanton Zürich im Jahr 2050 rund 244 Mrd. Fr. betragen.* Dafür müssten dem Kanton Zürich 2050 aber rund 1,5 Mio. Erwerbstätige zur Verfügung stehen.

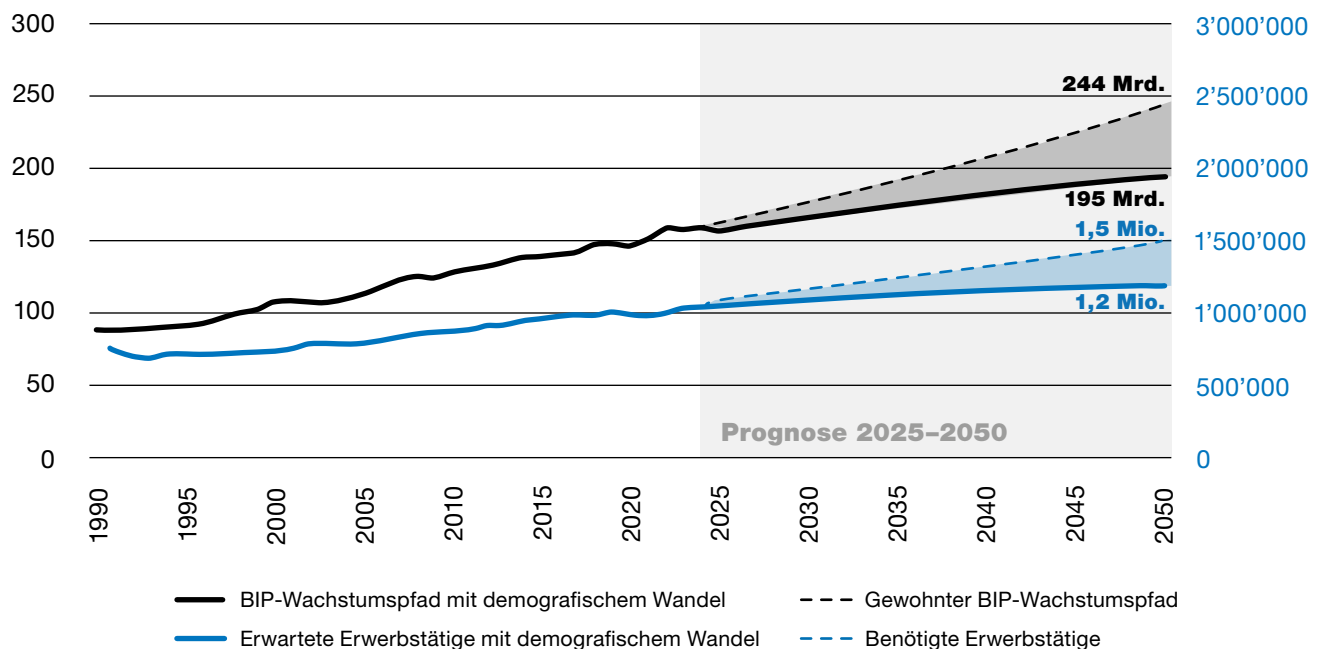
Auf der Angebotsseite öffnet sich indes eine Lücke. Wie Abbildung 5 zeigt, schwächt sich das Wachstum der Zahl der Erwerbstätigen aufgrund der Demografie in den nächsten Jahren deutlich ab und stagniert ab 2040 ganz. 2050 kann der Kanton Zürich noch mit rund 1,2 Mio. Erwerbstätigen rechnen, rund 300'000 weniger als benötigt.¹² Damit bleibt auch das BIP hinter den Erwartungen zurück. Statt 244 Mrd. Fr. – wie für den gewohnten Wachstumspfad nötig – kann 2050 noch ein BIP von 195 Mrd. Fr. erwirtschaftet werden. Durch die demografische Alterung entsteht also eine sogenannte BIP-Lücke von fast 50 Mrd. Fr. Akkumuliert über alle Jahre bis 2050 summiert sich das Defizit auf rund 600 Mrd. Fr.**

Abbildung 5: BIP-Lücke bis 2050 im Kanton Zürich

Im Jahr 2050 fehlen 300'000 Arbeitskräfte. Als Konsequenz liegt das erwirtschaftete BIP fast 50 Mrd. Fr. tiefer als der gewohnte Wachstumspfad. Diese Zahlen basieren auf dem Referenzszenario des BFS – mit dem hohen oder dem tiefen Szenario öffnet sich die Lücke entsprechend mehr oder weniger weit.

Jährliches BIP in Mrd. CHF

Erwerbstätige im Kanton Zürich



Szenarien des BFS	BIP-Lücke im Jahr 2050	Lücke in der Anzahl Erwerbstätiger im Jahr 2050	Akkumulierte BIP-Lücke von 2025 bis 2050
Referenz	CHF 49 Mrd.	303'000	CHF 586 Mrd.
Tief	CHF 68 Mrd.	416'000	CHF 822 Mrd.
Hoch	CHF 31 Mrd.	188'000	CHF 348 Mrd.

Quelle: BAK Economics, BFS, Berechnungen AWI

* Geldwerte im Modell sind inflationsbereinigt, Basisjahr 2015.

** Unter Verwendung des BFS-Referenzszenarios, vgl. Box 2.

Geringere BIP-pro-Kopf-Lücke

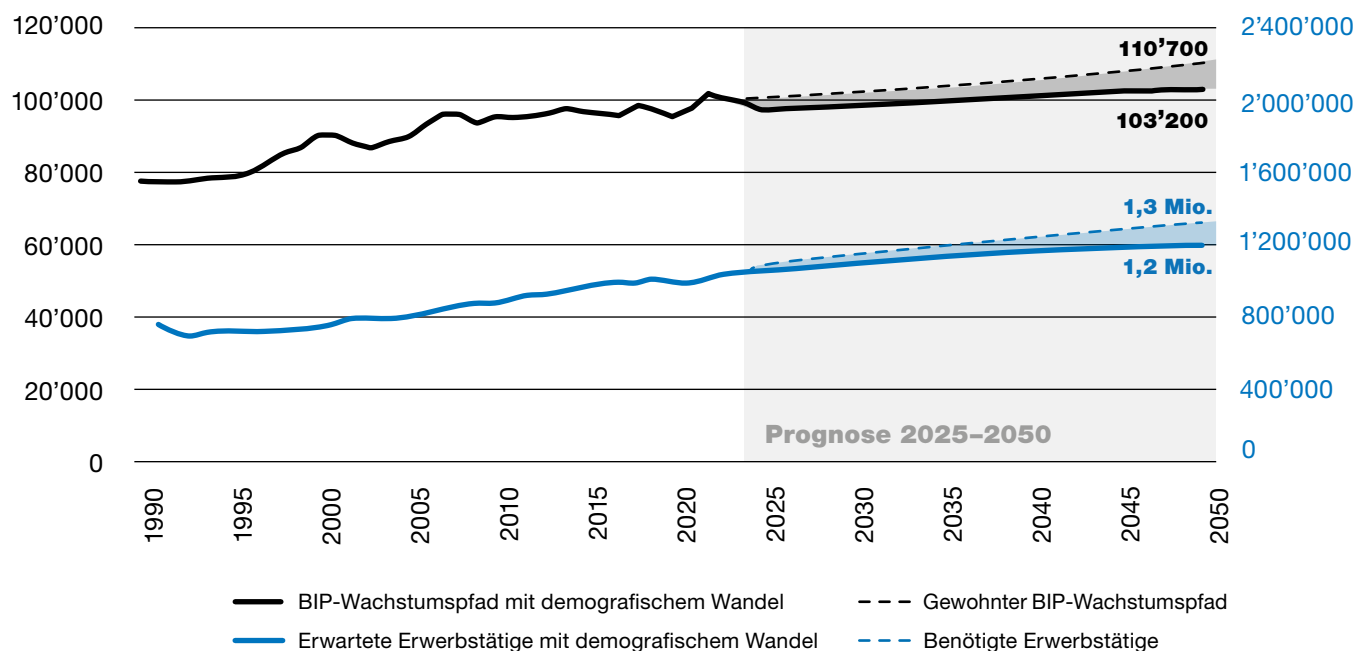
Das absolute BIP ist zwar ein wichtiger Indikator und entscheidend, wenn es um die Höhe der Steuereinnahmen und die Finanzierung der Sozialwerke geht. Für den Wohlstand der Zürcherinnen und Zürcher ist jedoch das BIP pro Kopf der geeignetere Massstab. In den vergangenen 25 Jahren ist das Zürcher BIP pro Kopf im Schnitt um jährlich 0,3% gewachsen.¹³ Projiziert man dieses Wachstum in die Zukunft, so müsste 2050 das BIP pro Kopf 110'800 Fr. betragen (vgl. Abbildung 6). Dafür werden 1,3 Mio. Erwerbstätige benötigt. Es fehlen also 88'000 Erwerbstätige.^{***} Damit ergibt sich 2050 eine Lücke von 7'600 Fr. pro Kopf. Akkumuliert über die nächsten 25 Jahre entspricht das 130'000 Fr. pro Kopf.^{****}

Abbildung 6: BIP-pro-Kopf-Lücke bis 2050 im Kanton Zürich

Betrachtet man das BIP pro Kopf, so fehlen im Jahr 2050 rund 88'000 Arbeitskräfte und die BIP-Lücke beträgt CHF 7'600 pro Person (Referenzszenario des BFS). Das hohe Bevölkerungsszenario des BFS führt zu einer grösseren, das tiefe Szenario zu einer kleineren Lücke.

Jährliches BIP pro Kopf in CHF

Erwerbstätige im Kanton Zürich



Szenarien des BFS	BIP-pro-Kopf-Lücke im Jahr 2050	Lücke in der Anzahl Erwerbstätiger im Jahr 2050	Akkumulierte BIP-pro-Kopf-Lücke von 2025 bis 2050
Referenz	CHF 7'600	88'000	CHF 129'000
Tief	CHF 6'700	70'000	CHF 114'000
Hoch	CHF 8'800	114'000	CHF 149'000

Quelle: BAK Economics, BFS, Berechnungen AWI

*** Unter Verwendung des BFS-Referenzszenarios, vgl. Box 2.

**** Die BIP-pro-Kopf-Lücke ist kleiner als die BIP-Lücke. Das liegt daran, dass das BIP pro Kopf seit 2000 nicht stark gewachsen ist (im Schnitt lediglich um 0,3% pro Jahr). Im Modell führt das zu einem projizierten BIP pro Kopf, das weniger ambitioniert ist als der Wachstumspfad des absoluten BIP.

Handlungsmöglichkeiten: drei Hebel

Die skizzierte BIP-Lücke bis 2050 ist keineswegs unausweichlich. Im Gegenteil: Werden gewisse Einflussfaktoren verändert, kann sie reduziert oder sogar ganz geschlossen werden und das BIP der Zürcher Wirtschaft wieder auf seinen alten Wachstumspfad gebracht werden. Dabei gibt es grundsätzlich drei unterschiedliche Hebel, die in Bewegung gesetzt werden können:

Arbeitsintensität

Eine höhere Arbeitsintensität bedeutet, dass mehr gearbeitet wird: entweder durch Erwerbstätige, die sich bereits im Arbeitsmarkt befinden (z.B. über höhere Pensen) oder durch die Mobilisierung von Menschen, die sonst nicht im Arbeitsmarkt wären.

Arbeitsproduktivität

Produktivitätswachstum bedeutet, dass Erwerbstätige mehr Wertschöpfung pro Arbeitsstunde erbringen als in der Periode zuvor. Erhöht sich das Produktivitätswachstum, braucht es automatisch weniger Erwerbstätige.

Altersstruktur

Ändert sich die Zusammensetzung der Bevölkerung, indem etwa der Anteil der jüngeren Personen steigt, erhöht sich (bei gleichbleibenden Erwerbsquoten) das Arbeitskräftepotenzial.

3

Was braucht es, um die Lücke zu schliessen?

Schaut man sich jeden Hebel isoliert an, kann aus dem Modell abgeleitet werden, wie stark die Hebelwirkung sein müsste, um die BIP-Lücke bis 2050 komplett zu schliessen.

Bei der **Arbeitsintensität** müsste die Erwerbsquote bis 2050 stetig steigen. Wenn die vorhandenen Erwerbstätigen mit höheren Arbeitspensen in die Bresche springen, um die BIP-Lücke zu schliessen, so müssten die Pensum bis 2050 um rund 20 Prozentpunkte ansteigen gegenüber dem durchschnittlichen Pensum von 84% heute. Um die BIP-pro-Kopf-Lücke zu schliessen, müssten alle Erwerbstätigen im Jahr 2050 rund 90% arbeiten.

Eine ähnliche Argumentation gilt für die **Arbeitsproduktivität**: Je mehr Arbeitskräfte fehlen, desto höher müsste die Arbeitsproduktivität pro Vollzeitarbeitskraft sein. Um die absolute BIP-Lücke 2050 zu schliessen, müsste die Arbeitsproduktivität in den kommenden 25 Jahren jedes Jahr um rund 1,2% wachsen. Dies wäre vier Mal mehr als das durchschnittliche Produktivitätswachstum der vergangenen 25 Jahre. Um die BIP-pro-Kopf-Lücke zu beseitigen, müsste die Arbeitsproduktivität bis 2050 jährlich um rund 0,6% zunehmen, also immer noch doppelt so viel wie in den vergangenen 25 Jahren.

Betrachtet man die **Altersstruktur**, zeigt sich: Um die Lücke im absoluten BIP bis 2050 zu schliessen, fehlen rund 300'000 Personen im Erwerbsalter – für die Lücke im BIP pro Kopf sind es 88'000. Diese Zahlen lassen sich nur durch eine höhere Geburtenziffer oder eine verstärkte Zuwanderung (wachsender Wanderungssaldo) beeinflussen.

Wer auf eine höhere Geburtenziffer setzt, muss zwei Faktoren bedenken: Erstens dauert es etwa 20 Jahre, bis heute Geborene in den Arbeitsmarkt eintreten. Eine Veränderung der Geburtenziffer wirkt also nur weit in der Zukunft und ist für das Jahr 2050 kein effektiver Hebel. Zweitens wäre eine massive Veränderung nötig – bei derzeit rund 15'000 Geburten pro Jahr im Kanton Zürich müsste diese Zahl erheblich steigen, um die Lücke zu schliessen.¹⁴

In den vergangenen fünf Jahren lag der Wanderungssaldo in die Schweiz im Durchschnitt bei jährlich rund 79'000 Personen – davon gingen etwa 17'000 in den Kanton Zürich.¹⁵ Doch auch die Bevölkerung unserer Nachbarländer altert, auch in ihren Arbeitsmärkten öffnen sich Lücken. Das BFS geht von einem Rückgang der internationalen Wanderungsströme in den kommenden 25 Jahren aus.¹⁶ Ein vergleichbarer Beitrag der Zuwanderung zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs wie in der Vergangenheit ist daher eher nicht zu erwarten.

Zehn Massnahmen unter der Lupe

Politik und Wirtschaft haben verschiedene Möglichkeiten, auf diese drei Hebel einzuwirken. Im Folgenden werden zehn konkrete Massnahmen vertieft diskutiert und bewertet. Die Bewertung erfolgt anhand von zwei Kriterien: Wirksamkeit und Kosten. Die Wirksamkeit zeigt, wie stark die betreffende Massnahme dazu beiträgt, den Hebel zu betätigen und damit die BIP-Lücke zu verkleinern. Sie wird den Kosten für die Umsetzung der Massnahme gegenübergestellt. Abbildung 7 veranschaulicht die Bewertung der zehn Massnahmen.

Bei der Beurteilung dieser beiden Kriterien geht es mehr um eine Grössenordnung als um exakte Berechnungen. Die Bewertung erfolgt zum einen anhand einer Literaturrecherche, bei der Studien und Erfahrungen aus anderen Regionen und Ländern zusammengetragen wurden, und zum anderen anhand der Auswertungen von 18 Interviews mit Expertinnen und Experten (vgl. Box 3).

Abbildung 7: Bewertung der zehn Massnahmen nach Kosten und Wirksamkeit

Einschätzung basierend auf Studien und Gesprächen mit Expertinnen und Experten

	Kosten	Wirksamkeit	Akteur
	Keine → Hoch	Keine → Hoch	
Erhöhung der Arbeitsintensität			
Rentenalter erhöhen	○ ○ ○ ○ ○	● ● ● ● ○	Staat
Steuerliche Anreize für Erwerbstätige erhöhen	● ● ● ● ○	● ● ● ○ ○	Staat
Subventionen für Kinderbetreuung ausbauen	● ● ● ● ○	● ● ○ ○ ○	Staat
Zero-Gap Recruiting hinterfragen	● ○ ○ ○ ○	● ● ○ ○ ○	Unternehmen
Steigerung der Produktivität			
KI mit staatlichen Rahmenbedingungen vorantreiben	● ○ ○ ○ ○	● ● ● ○ ○	Staat
KI in Privatwirtschaft und Verwaltung implementieren	● ● ● ● ○	● ● ● ● ●	Beide
Technische Transformation bei KMU stärken	● ● ● ○ ○	● ● ● ○ ○	Beide
Wirtschaftskompetenz in der Bildung stärken	● ● ○ ○ ○	● ● ○ ○ ○	Beide
Verjüngung der Altersstruktur			
Zahl der Geburten mit finanziellen Anreizen erhöhen	● ● ● ● ○	● ○ ○ ○ ○	Staat
Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten verbessern	● ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○	Staat

Quelle: AWI, Deloitte

Box 3

Die Einschätzung von 18 Expertinnen und Experten

Aus über 35 untersuchten Massnahmen zum demografischen Wandel werden in dieser Studie zehn vertieft analysiert und bewertet. Für ihre fundierte Expertise zu Wirksamkeit, Kosten und praktischer Umsetzung der Massnahmen danken wir folgenden Expertinnen und Experten:

Martin Abrahamsson

Leiter HR Kompetenzcenter,
Kantonsspital Winterthur

Claudio Alborghetti

Leiter Personalgewinnung/HR Beratung,
Universitätsspital Zürich

Rahel Bader

Head Forensische Organisationspsychologie
Forschung & Entwicklung, Kanton Zürich

Urs Bieri

Co-Leiter, gfs.bern

Hendrik Budliger

CEO, Demografik

Marilena Della Casa

Head of Human Resources, Everllence Schweiz

Dr. Patrick Chuard-Keller

Chefökonom,
Schweizerischer Arbeitgeberverband

Bettina Kurth

Senior Advisor HR Projekte, Swiss Life

Dr. Stefan Leist

Ressortleiter für Arbeitsmarktanalyse
und Sozialpolitik,
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Prof. Dr. Katja Rost

Professorin für Soziologie,
Universität Zürich

Dr. Matthias Schief

Ökonom, OECD

Prof. Dr. Jürg Schweri

Co-Leiter Forschungsschwerpunkt
«Steuerung der Berufsbildung»,
Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung

Svyatoslav Shalayoda

Senior Vice President, Lee Hecht Harrison

Manuela Staub

Chief People & Communications Officer,
Flughafen Zürich AG

Raphaël Tschanz

Direktor, Zürcher Handelskammer

Dr. Veronica Weisser

Head UBS Vorsorge Innovation Hub, UBS

Amalia Zurkirchen

Geschäftsführerin,
Kaufmännischer Verband Zürich

Prof. Dr. Josef Zweimüller

Professor für Volkswirtschaftslehre,
Universität Zürich

Arbeits- intensität

Staatliche Massnahmen können die Arbeitsintensität fördern, wenn damit die Zahl der Erwerbstätigen oder die Pensen der bisherigen Erwerbstätigen erhöht werden. Im Folgenden werden drei konkrete Ansätze vorgestellt: eine Anpassung des Rentenalters, eine Ausweitung der steuerlichen Anreize für Berufstätige sowie ein Ausbau der Kitasubventionierung.

Auch Unternehmen können durch gezielte Massnahmen die Arbeitsintensität verbessern. Ein wichtiger Ansatz wäre beispielsweise, die bisher oft restriktive Praxis des sogenannten Zero-Gap Recruiting kritisch zu hinterfragen und zu verändern.

4

4.1	Rentenalter erhöhen	18
4.2	Steuerliche Anreize für Erwerbstätigkeit erhöhen	20
4.3	Subventionen für Kinderbetreuung ausbauen	22
4.4	Zero-Gap Recruiting hinterfragen	24



4.1

Rentenalter erhöhen

Als die AHV 1948 eingeführt wurde, betrug die verbleibende Lebenserwartung eines 65-jährigen Mannes 12 Jahre und die einer 65-jährigen Frau rund 13 Jahre.¹⁷ Heute leben Männer zusätzliche rund acht Jahre und Frauen fast zehn Jahre länger.¹⁸ Diese stark gestiegene Lebenserwartung führt zu einem wachsenden Anteil von Rentnerinnen und Rentnern. Das stellt die Finanzierung des Rentensystems vor grosse Herausforderungen, bietet aber gleichzeitig auch Chancen: Rentnerinnen und Rentner repräsentieren ein beträchtliches inländisches Arbeitskräftepotenzial, das genutzt werden kann, um die demografisch bedingte BIP-Lücke zu verkleinern.

Ein wirksamer Weg, dieses Potenzial zu nutzen, ist die Erhöhung des Referenzrentenalters. Neben einer fixen Erhöhung des Referenzrentenalters sind weitere Ansätze denkbar:

- ein Modell, das das Rentenalter automatisch an die Lebenserwartung koppelt, wie es einige europäische Länder (Finnland, Schweden, Niederlande) bereits kennen;¹⁹
- ein Modell, das das Renteneintrittsalter an die bereits geleistete Arbeitszeit koppelt.

Koppelung des Referenzalters an die Lebenserwartung (Modell Schweden)

Schweden hat schon in den 1990er-Jahren ein Rentenmodell eingeführt, das mit einem an die Lebenserwartung gekoppelten, flexiblen Renteneintrittsfenster arbeitet. Das bietet den Vorteil, dass sich das System automatisch an Veränderungen der Lebenserwartung anpasst, ohne dass neue politische Entscheidungen nötig sind. Wer 2022 in Schweden ins Arbeitsleben eintrat, hat ein Referenzrentenalter, das bei über 70 Jahren liegt. Wer früher in Rente geht (frühestens mit 63 Jahren), erhält eine lebenslang tiefere Rente. Wer länger arbeitet, erhält eine lebenslang höhere monatliche Auszahlung. Die Rente hängt vom eingezahlten Kapital und von der Lebenserwartung des Geburtsjahrgangs ab. Einmal jährlich werden die Schwedinnen und Schweden über ihren Kapitalbestand informiert. Das System belohnt eine lange Beitragsdauer und durchgehendes Arbeiten.²⁰ Schweden hatte im Vergleich zur Schweiz bereits 2022 ein höheres Renteneintrittsalter (vgl. Tabelle 2). Spätere Referenzrentenalter gehen gemäss Daten auch einher mit einer höheren Erwerbstätigkeit für Personen im Alter von 60 bis 64 Jahren.²¹

Tabelle 2: Renteneintrittsalter und Erwerbstätigkeit der 55- bis 64-Jährigen im europäischen Vergleich

Das effektive Renteneintrittsalter in der Schweiz war 2022 tiefer als in Schweden. Zudem waren in Schweden mehr Personen im Alter von 60 bis 64 Jahren erwerbstätig. Auffallend ist, dass in der Schweiz im Vergleich besonders viele Personen vor dem Rentenalter in Teilzeit arbeiten.

	Schweiz	Schweden
Effektiver Renteneintritt 2022, Männer	64,6 Jahre	65,5 Jahre
Effektiver Renteneintritt 2022, Frauen	64,0 Jahre	64,5 Jahre
Anteil erwerbstätiger 60- bis 64-Jähriger 2022	62,2%	68,7%
Anteil erwerbstätiger 55- bis 64-Jähriger in Teilzeit 2022	43,4%	20,5%

Quelle: OECD, Eurostat

«Eine Erhöhung des Rentenalters ist gesellschaftlich und politisch kaum mehrheitsfähig. Lebensarbeitszeitmodelle könnten mittelfristig mehr Akzeptanz finden, sobald die individuelle Betroffenheit klar berechnet werden kann.»

Urs Bieri Co-Leiter, gfs.bern

Koppelung des Rentenalters an die Lebensarbeitszeit

Eine Koppelung des Rentenalters an die Lebensarbeitszeit würde primär Personen mit längerer Ausbildungsdauer betreffen, die später ins Berufsleben einsteigen. Da Bildung in der Schweiz stark mit Einkommen und sozialem Status korreliert und Personen mit höherem Status eine längere Lebenserwartung aufweisen, entstünde eine indirekte Verknüpfung zwischen sozioökonomischer Lage und Renteneintritt. Die Grundidee des Modells ist: Je höher der soziale Status einer Person, besonders die Bildung, desto länger soll sie arbeiten, denn sie hat in jungen Jahren länger von gesellschaftlicher Unterstützung profitiert und hat auch bessere Voraussetzungen für ein gesundes Altern.²² 2023 wurde dem Bundesrat das Postulat «Lebensarbeitszeit in der AHV» überwiesen, um dieses Modell für die Schweiz zu prüfen.²³

Wirksamkeit der Massnahme

Die Wirkung einer Rentenaltererhöhung auf die Arbeitsmarktpartizipation ist gross. Denn ein Anstieg des Rentenalters führt in der Regel auch zu einem längeren Verbleib im Arbeitsmarkt, wie eine Studie im Zusammenhang mit der Erhöhung des Schweizer Frauenrentenalters von 62 auf 64 gezeigt hat. Der Anstieg des Referenzrentenalters um ein Jahr führte zu einem längeren Verbleib im Arbeitsmarkt von durchschnittlich 7,9 Monaten.²⁴

Die Auswirkungen einer Rentenaltererhöhung können anhand der Bevölkerungsprognosen und der heutigen Erwerbsquoten nach Alter grob quantifiziert werden: Würde das Rentenalter auf 66 Jahre erhöht, entstünde im Kanton Zürich zusätzliches Potenzial für 12'000 bis 16'000 Arbeitskräfte (in Vollzeitäquivalenten, VZÄ) pro Jahr. Bei einem Rentenalter von 67 Jahren liegt das Potenzial bei 25'000 bis 33'000 VZÄ.²⁵

Allerdings gibt es auch Hinweise, dass ältere Arbeitnehmende Schwierigkeiten haben, im Arbeitsmarkt zu bleiben, selbst wenn sie bereit dazu sind. Zwar zeigen sich Unternehmen in der Schweiz grundsätzlich bereit, ältere Arbeitnehmende einzustellen und über das offizielle Rentenalter hinaus zu beschäftigen. Trotzdem ist es für über 55-Jährige schwierig, beruflich wieder Tritt zu fassen, wenn sie ihre Arbeitsstelle verlieren.²⁶ In einer Umfrage unter HR-Verantwortlichen in der Schweiz geben über drei Viertel an, Altersdiskriminierung wahrzunehmen.²⁷ Dabei zeigt die aktuelle Forschungslage nicht, dass ältere Arbeitnehmende weniger produktiv wären. Studien zeigen vielmehr, dass die Produktivität dank zunehmender Erfahrung bis zu einem gewissen Alter tendenziell ansteigt.²⁸ Die Altersgruppe der 55- bis 70-Jährigen bietet ein grosses ungenutztes Arbeitskräftepotenzial.²⁹ Unternehmen können Massnahmen ergreifen, um Altersdiskriminierung abzubauen.³⁰ Aber auch ein höheres Referenzrentenalter kann zur Reduktion von Vorurteilen beitragen, da es zu einem späteren Renteneintritt und damit zu mehr älteren Arbeitnehmenden im Arbeitsmarkt führt.

Kosten bei Umsetzung

Für Staat, Unternehmen und Bevölkerung fallen keine direkten monetären Kosten an. Im Gegenteil: Die Finanzierungsproblematik der Sozialversicherungen dürfte entschärft werden.

Rentenaltererhöhungen sind bei der Bevölkerung indes unbeliebt und daher politisch eher schwierig umsetzbar. Dies zeigte die deutliche Ablehnung (74,8%) der Volksabstimmung zur Koppelung des Rentenalters an die Lebenserwartung vom März 2024. Das Modell einer Lebensarbeitszeit scheint allerdings auf mehr Akzeptanz zu stossen. Gemäss einer repräsentativen Umfrage spricht sich eine Mehrheit von 62% für die Einführung einer Lebensarbeitszeit anstelle eines fixen Rentenalters aus.³¹

Ältere Wählende dominieren auch in der Schweiz zunehmend die Abstimmungsergebnisse. So war der Anteil der Zustimmung bei der Volksinitiative für eine 13. AHV-Rente umso höher, je näher die Abstimmenden dem Rentenalter kamen. Die über 65-Jährigen haben die unter 40-Jährigen überstimmt.³² Eine Anpassung des Rentenalters könnte höhere Zustimmungschancen haben, wenn ein Grossteil der Stimmberechtigten bereits im Ruhestand ist und von der Reform nicht mehr direkt betroffen wäre. Auch ein längerer Zeithorizont bei der Umsetzung könnte die Akzeptanz zusätzlich begünstigen.

«Mitarbeitende in der späteren Berufsphase sind meist aktiv, engagiert und leistungsfähig. Dennoch werden sie häufig nicht entsprechend wahrgenommen. Vorurteile von Führungspersonen können dazu führen, dass die Einstellung von älteren Mitarbeitenden erschwert wird.»

Bettina Kurth

Senior Advisor HR Projekte, Swiss Life

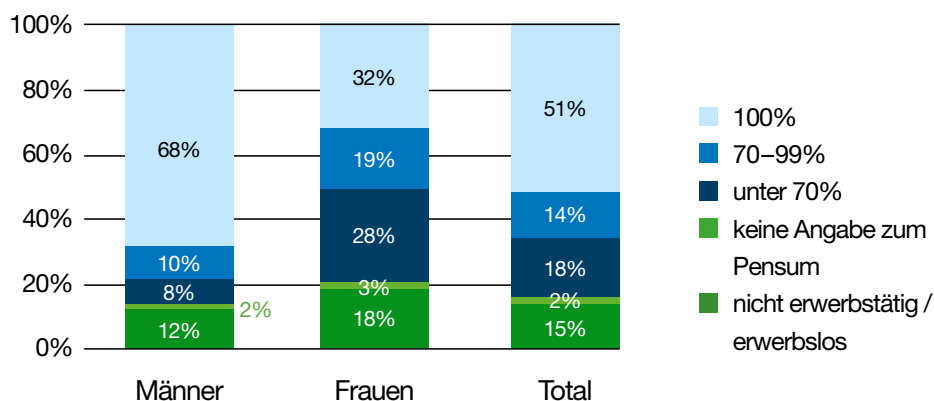
4.2

Steuerliche Anreize für Erwerbstätigkeit erhöhen

Rund 15% der 20- bis 64-jährigen Zürcherinnen und Zürcher sind nicht im Arbeitsmarkt, und ein Drittel ist in einem Teilzeitpensum tätig. Als Hauptgrund für die Teilzeiterwerbstätigkeit wird neben der Betreuung von Kindern (30%) unter anderem das fehlende Interesse an einer Vollzeittätigkeit genannt (18%). Vor allem bei Eltern ist die Teilzeitarbeit sehr verbreitet – 80% der erwerbstätigen Mütter und 21% der erwerbstätigen Väter mit betreuungspflichtigen Kindern arbeiteten in einem Teilzeitpensum.³³ Mit Anpassungen im Steuersystem würden diese Personen mehr Anreize erhalten, eine Erwerbsarbeit aufzunehmen oder ihr Arbeitspensum zu erhöhen, wodurch das inländische Arbeitskräftepotenzial besser ausgeschöpft würde.

Abbildung 8: Erwerbspensum der 20- bis 64-Jährigen, Kanton Zürich 2024

Rund 15% der 20- bis 64-jährigen Zürcherinnen und Zürcher sind nicht im Arbeitsmarkt und ein Drittel ist in einem Teilzeitpensum tätig. Vor allem bei Eltern ist die Teilzeitarbeit verbreitet.



Quelle: BFS (Sake), eigene Berechnungen

Individualbesteuerung

Eine viel diskutierte steuerliche Massnahme zur Erhöhung der Arbeitsanreize ist die Einführung einer Individualbesteuerung. Die heute übliche gemeinsame Veranlagung der Ehepaare führt dazu, dass das Zweiteinkommen – in der Regel jenes der Frau – zu einem deutlich höheren Steuersatz besteuert wird, als dies bei einer individuellen Veranlagung der Fall wäre. Das bestehende Steuersystem setzt dadurch Anreize für die Ehegattin oder den Ehegatten mit dem tieferen Einkommen, nicht oder in kleinen Pensen zu arbeiten.³⁴ Eine Individualbesteuerung würde eine Pensumserhöhung oder den Einstieg in den Arbeitsmarkt für Ehepartner und Ehepartnerinnen attraktiver machen.

Steuerabzug für Vollzeiterwerbstätige

Eine ebenfalls viel diskutierte Gruppe von Massnahmen setzt auf mehr Anreize für Vollzeiterwerbstätigkeit. Dahinter steht die Prämisse, dass sich Vollzeitarbeit steuerlich zu wenig lohnt, weil die Einkommenssteuer nur das Einkommen aus Erwerbstätigkeit, nicht aber sogenannte Schatteneinkommen in Form von Hausarbeit und Betreuungsaufgaben oder den Wert von (überdurchschnittlicher) Freizeit erfasst. Dadurch entsteht eine Verzerrung zulasten der Erwerbsarbeit.³⁵ Vor diesem Hintergrund stehen drei konkrete Massnahmen im Raum. Erstens eine Motion im Bundesparlament von 2023, die einen Steuerabzug für Vollzeiterwerbstätige in der Höhe des maximalen Säule-3a-Abzugs (Stand 2025: 7'258 Fr.) fordert.³⁶ Zweitens ein «Vielarbeitsabzug» von 20 oder 30 Fr. pro Arbeitsstunde, der über einer bestimmten Referenzzeit von beispielsweise 80% für Einzelpersonen oder 160% für Paarhaushalte liegt.³⁷ Bei einer Vollzeitstelle mit 42 Arbeitsstunden pro Woche würde dies aufs Jahr gerechnet rund 7'900 bis 11'800 Fr. ergeben. Drittens wird als Alternative zu Steuererleichterungen für Vollzeiterwerbstätige auch die Idee eines befristeten Steuerabzugs für Personen genannt, die ihr Pensum aufstocken – unabhängig von der Höhe.³⁸

Wirksamkeit der Massnahme

Grundsätzlich hat eine Senkung der Steuerlast einen potenziell positiven Effekt auf das Arbeitsangebot, weil dadurch der Lohn nach Steuern steigt.* Das Ausmass dieses Effekts hängt jedoch von den Arbeitsangebotselastizitäten ab. Sie zeigen, um wie viele Prozente sich das Arbeitsangebot erhöht, wenn der Lohn nach Steuern um ein Prozent abnimmt. Zweit-einkommen in einem Haushalt (z.B. Zweitverdienende in Teilzeit) reagieren dabei in der Regel elastischer auf Einkommensveränderungen als die oft vollzeiterwerbstätigen Ersteinkommen.³⁹ Massnahmen, bei denen der Grenzsteuersatz (der Steuersatz, der auf einen zusätzlich verdienten Franken angewendet wird) für Teilzeitarbeitnehmer erhöht wird, können in der Regel höhere Arbeitsmarkteffekte generieren als eine niedrigere Steuerbelastung von Vollzeitarbeitnehmenden.⁴⁰

Eine Vielzahl von Studien hat in den vergangenen Jahren die Beschäftigungseffekte der Einführung der Individualbesteuerung geschätzt.⁴¹ Die Einführung im Kanton Zürich hätte schätzungsweise eine zusätzliche Erwerbsbeteiligung von rund 9'100 Vollzeitäquivalenten zur Folge.⁴² Würde die Individualbesteuerung sowohl bei der Bundessteuer wie auch in allen Kantonen eingeführt, ist – je nach konkreter Ausgestaltung – mit Beschäftigungseffekten von bis zu 60'000 Vollzeitstellen zu rechnen.⁴³ Sind bei der Individualbesteuerung Entlastungsmassnahmen für Einverdienerpaare vorgesehen, schmälert dies tendenziell die Beschäftigungseffekte, da die Verbesserung der Erwerbsanreize relativiert wird.⁴⁴

Schätzungen zu den Beschäftigungseffekten von Steuerabzügen für Vollzeiterwerbstätige gibt es zurzeit nicht. Bezüglich der Wirksamkeit ist jedoch zu bedenken, dass diese Massnahme vor allem die Steuerlast für Vollzeiterwerbstätige senkt, die ihr Pensum – je nach Definition von Vollzeit – nicht oder kaum mehr erhöhen können. Der Grenzsteuersatz wird zwar für jene gesenkt, die ihr Pensum auf eine Vollzeitstelle bzw. über die festgelegte Schwelle von zum Beispiel 80% erhöhen. Für den Arbeitsmarkteinstieg von Nichterwerbspersonen oder eine Erhöhung des Pensums von einem niedrigen auf ein mittleres Pensum werden jedoch keine Anreize gesetzt. Dadurch dürften die Beschäftigungseffekte der Massnahme geschmälert werden. Diesbezüglich dürfte ein befristeter Steuerabzug bei einer Pensumserhöhung besser abschneiden, weil er die Grenzsteuersätze bei jeder Art der Erhöhung senkt. Ein fixer Abzug für Vollzeiterwerbstätige würde zudem Anreize für das traditionelle Familienmodell setzen, weil die Entscheidung, wer wie viel Erwerbsarbeit leistet, oft auf Haushaltsebene getroffen wird.⁴⁵ Die Berücksichtigung der Summe der Erwerbspensen eines Paares – unabhängig der Arbeitsaufteilung – zur Berechtigung eines «Vielerbeitsabzugs» wäre diesbezüglich zielführender.

Kosten bei Umsetzung

Sowohl die Individualbesteuerung wie auch die Steuerabzüge für Vollzeiterwerbstätige sind mit hohen Kosten in Form von Steuerausfällen verbunden. Bei der Individualbesteuerung ist gleich wie beim Ausmass der Beschäftigungseffekte auch die Höhe der Steuerausfälle stark von der gewählten Ausgestaltung abhängig. Beim derzeit vom Parlament verabschiedeten Vorschlag für die Einführung einer Individualbesteuerung werden die Mindereinnahmen bei den Bundessteuern auf rund 630–640 Mio. Fr. geschätzt.⁴⁶ In der längeren Frist dürften die Mindereinnahmen geringer ausfallen, weil aufgrund der positiven Beschäftigungseffekte zusätzliche Steuereinnahmen erzielt werden. Zu den finanziellen Auswirkungen auf kantonaler Ebene gibt es keine Schätzungen, da diese stark von der jeweiligen Tarifgestaltung und den gewählten Abzügen in den einzelnen Kantonen abhängen. Auch zu den Kosten eines Abzugs für Vollzeiterwerbstätige gibt es keine Schätzungen. Da aber – je nach Ausgestaltung – mehr als die Hälfte der Personen im Erwerbsalter von Steuererleichterungen profitieren könnten, dürfte auch diese Massnahme beachtliche Steuerausfälle generieren.

Zu beachten ist, dass beide Vorschläge mit Mitnahmeeffekten verbunden sind: Gewisse Personen bzw. Haushalte profitieren von einer geringeren Steuerbelastung und erzeugen damit Kosten in Form von Steuerausfällen, ohne dass sie ihr Erwerbspensum anpassen können oder wollen. Gerade bei einem Steuerabzug für Vollzeiterwerbstätige wären diese Mitnahmeeffekte sehr gross, weil die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter bereits vollzeiterwerbstätig ist und das Pensum trotz Steuerabzug nicht oder kaum erhöhen würde.

«In Bezug auf die demografischen Herausforderungen wären etwas höhere Pensen vorteilhaft. Gleichzeitig darf man aber nicht vergessen: Teilzeit hat geholfen, das Arbeitskräftepotenzial in der Schweiz besser zu nutzen.»

Dr. Stefan Leist

Ressortleiter Arbeitsmarktanalyse
und Sozialpolitik SECO

* Eine Steuersenkung kann auch zu einem Rückgang des Arbeitsangebots führen, weil man dank der niedrigeren Steuerbelastung weniger arbeiten muss, um ein gegebenes Einkommen zu erzielen (Einkommenseffekt). Der Substitutionseffekt, also die Tatsache, dass sich Arbeit aufgrund der tieferen Steuern mehr lohnt, überwiegt jedoch gemäss den empirischen Schätzungen aus der Literatur.⁴⁷

4.3

Subventionen für Kinderbetreuung ausbauen

Ein beachtlicher Teil der Eltern – vor allem Mütter – von betreuungspflichtigen Kindern sind nicht erwerbstätig oder in einem Teilzeitpensum tätig (vgl. Kapitel 4.2).⁴⁸ Durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Eltern würde das inländische Arbeitskräftepotenzial besser ausgeschöpft.

Damit beide Eltern einer Erwerbsarbeit nachgehen können, sind Betreuungsmöglichkeiten eine wichtige Voraussetzung. Die familienergänzende Betreuung wurde im Kanton Zürich in den letzten Jahren stark ausgebaut und wird rege genutzt: 51% der Vorschulkinder und 41% der Schulkinder besuchen eine Kita oder Angebote der ausserschulischen Betreuung. Auch wenn die Gemeinden im Kanton Zürich die Kitas und die ausserschulische Betreuung bereits mit mehr als 300 Mio. Fr. pro Jahr subventionieren, bleiben die Betreuungskosten für Eltern hoch. Im Durchschnitt tragen sie 83% der Kitakosten und 41% der Kosten für die ausserschulische Betreuung.⁴⁹

Hohe Betreuungskosten dämpfen die Arbeitsanreize der Mütter, weil sie meist tiefere Einkommen erzielen. Dies ist vor allem für Familien der Fall, die nicht oder kaum von Subventionen profitieren. Für ein Paar mit zwei betreuungspflichtigen Kindern im Vorschulalter, das seine Kinder zu einem nicht subventionierten Tagesansatz von 130 Fr.* für fünf Tage die Woche in einer Kita betreuen lässt, entstehen monatliche Kosten von 5'200 Fr. Bei einem Medianlohn von 7'200 Fr. wird ein Grossteil des Zweiteinkommens für die Betreuungskosten verwendet.⁵⁰ Mit durchschnittlich täglich 91 Fr. für die Ganztagsbetreuung (Vollzahlertarif im Jahr 2020) in der ausserschulischen Betreuung sind die Kosten für die Eltern von Schulkindern zwar geringer, aber nach wie vor beträchtlich.⁵¹ Mit einer Reduktion des Betreuungskostenanteils der Eltern durch staatliche Subventionen liessen sich die Arbeitsanreize für Mütter erhöhen.

«Dass das Arbeitskräftepotenzial der Mütter nicht genutzt wird – auch wenn die Kinder grösser sind –, hängt auch mit den traditionellen Gendernormen zusammen, gemäss denen sich Frauen der Kindererziehung widmen und das Engagement auf dem Arbeitsmarkt reduzieren sollten. Damit verlieren Frauen mit Kindern aber langfristig auf dem Arbeitsmarkt den Anschluss.»

Prof. Dr. Josef Zweimüller Professor für Volkswirtschaftslehre,
Universität Zürich

* Die durchschnittlichen Kosten für den Vollzahlertarif im Kanton Zürich waren 2020 gemäss einem Bericht der Bildungsdirektion bei 138 Franken für Kinder bis 18 Monate und 120 Franken für Kinder ab 18 Monate.⁵²

Wirksamkeit der Massnahme

Diverse Studien im In- und Ausland haben die Effekte von sinkenden Betreuungskosten auf die Arbeitsmarktbeteiligung berechnet. Diese Studien kommen zum Schluss, dass eine Kostensenkung zwar einen positiven, aber bescheidenen Effekt auf die Arbeitsmarktbeteiligung von Müttern hat. Bei einer flächendeckenden Reduktion der Kitakosten um einen Drittel werden für die Schweiz je nach Studie Beschäftigungseffekte von 8'400 bis 12'300 Vollzeitäquivalenten gefunden.⁵³ Eine Preissenkung von zwei Dritteln würde die Erwerbstätigkeit der Mütter um rund 15'300 Stellen steigern.⁵⁴ Dies entspricht rund 0,3% der gesamtschweizerischen Beschäftigung. Schätzungen ausschliesslich für den Kanton Zürich sind in den Studien nicht enthalten. Auch die Subventionierung von ausserschulischer Betreuung oder die Einführung von Tagesschulen dürfte positive Beschäftigungseffekte mit sich bringen. Im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt zur Einführung der Tagesschulen in der Stadt Zürich wurde eine Elternbefragung zum Einfluss der Tagesschule auf die Erwerbspensen durchgeführt. Dort gab rund ein Fünftel der Familien an, dass sie ihr Pensum aufgrund der Einführung der Tagesschule im Durchschnitt um 20% erhöht haben oder eine Erhöhung planen.⁵⁵

Die überschaubaren Effekte sind einerseits darin begründet, dass ein Teil der Familien ihre Kinder – vor allem in jungen Jahren – auch bei günstigeren Kosten lieber gar nicht oder nur an wenigen Tagen pro Woche institutionell betreuen lassen möchte. In einer schweizweiten Umfrage von 2018 gaben 28% der befragten Paare mit und ohne Kinder an, dass sie ihre Kinder im Vorschulalter auch bei deutlich tieferen Betreuungskosten (25 Fr. pro Tag) ausschliesslich privat betreuen würden. Bei jenen, die eine institutionelle Betreuung in Betracht zogen, lag die Wunschkdauer der Betreuung am häufigsten bei zwei Tagen.⁵⁶ Andererseits können Substitutionseffekte auftreten: In der Schweiz werden heute rund 40% der Kleinkinder von den Grosseltern betreut.⁵⁷ Sinkende Betreuungskosten können einen Teil der Eltern dazu veranlassen, die Kinder vermehrt in einer öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtung statt privat betreuen zu lassen, ohne dabei das Erwerbspensum anzupassen, wie Studien in Norwegen und Österreich zeigen.⁵⁸

Kosten bei Umsetzung

Eine flächendeckende Senkung der Betreuungskosten ist mit hohen Ansprüchen an den Staat verbunden. Die Annahme der «Kita-Initiative», die die institutionelle familienergänzende Betreuung für Klein- und Grundschulkinder in der Schweiz ausbauen und die Kosten der Eltern auf maximal 10% ihres Einkommens begrenzen will, würde für den Bund gemäss Schätzungen rund 2,3 Mrd. Fr. Mehrkosten verursachen.⁵⁹ Bei einer Reduktion der Kitabeiträge für die Eltern um einen Drittel würden gemäss Studien in der Schweiz schätzungsweise öffentliche Ausgaben von 660 bis 770 Mio. Fr. pro Jahr anfallen.⁶⁰ Eine Preissenkung von zwei Dritteln würde schweizweit zu Staatsausgaben von rund 1,8 Mrd. Fr. führen.⁶¹ Auch hier werden die Kosten für den Kanton Zürich nicht explizit ausgewiesen. Im Evaluationsbericht zur Einführung der Tagesschulen in der Stadt Zürich werden zusätzliche durchschnittliche Kosten von 373'000 Fr. pro Schule und Jahr budgetiert.⁶² Multipliziert man dies mit den 514 öffentlichen Volksschulen im Kanton Zürich, dann würden Kosten von rund 191 Mio. Fr. entstehen – dies ist jedoch eine sehr vereinfachte Rechnung und soll lediglich den groben Kostenrahmen aufzeigen.⁶³ Aufgrund der positiven, wenn auch moderaten Beschäftigungseffekte dürften die staatlichen Ausgaben längerfristig durch höhere Steuereinnahmen teilweise kompensiert werden.

Ein Grund für die beträchtlichen Kosten im Vergleich mit der überschaubaren Wirkung auf die Erwerbstätigkeit resultiert aus den hohen Mitnahmeeffekten dieser Massnahme: Viele Eltern lassen ihre Kinder bereits heute institutionell betreuen und können oder wollen ihr Arbeitspensum trotz sinkender Preise nicht erhöhen. Sie profitieren also von der Massnahme, ohne dass positive Erwerbsseffekte resultieren.

«Um die traditionellen Normen zu überwinden, müssten Firmen genderneutrale Karrierepfade schaffen, die es sowohl Müttern als auch Vätern erlauben, ihr Pensum vorübergehend zu reduzieren, solange die Kinder klein sind, und wieder voll in den Job einzusteigen, wenn die Kinder grösser sind und weniger Betreuungsbedarf gegeben ist.»

Prof. Dr. Josef Zweimüller Professor für Volkswirtschaftslehre,
Universität Zürich

4.4

Zero-Gap Recruiting hinterfragen

Trotz des weit verbreiteten Arbeitskräftemangels berücksichtigen laut einer Umfrage des Personaldienstleisters Rundstedt 70% der Schweizer Unternehmen nur Kandidatinnen und Kandidaten, deren Profile exakt auf die Anforderungen ihrer Branche und der ausgeschriebenen Stelle zugeschnitten sind.⁶⁴ Diese sogenannte Zero-Gap-Recruiting-Strategie, die eine nahezu vollständige Übereinstimmung zwischen Kandidatenprofil und Stellenanforderungen anstrebt, erleichtert einerseits die Auswahl und ermöglicht andererseits eine effiziente Vorselektion – besonders mit automatisierten Rekrutierungssystemen. Allerdings garantiert sie nicht zwangsläufig den besten Match. Sie kann dazu führen, dass Stellen länger unbesetzt bleiben. Durch eine enge Fokussierung wird der verfügbare Talentpool eines Unternehmens stark eingeschränkt.

Anpassung der Zero-Gap-Recruiting-Strategie

Mit einer Anpassung der Anstellungsstrategie hin zu einer kompetenzbasierten Rekrutierung kann das inländische Arbeitspotenzial besser ausgeschöpft werden. Diese Massnahme fordert aber von Unternehmen, ihre Rekrutierungspraktiken zu überdenken, von einer Zero-Gap-Mentalität abzurücken und mehr Toleranz für Abweichungen zuzulassen. Von Kandidatinnen und Kandidaten sollte nicht mehr ausschliesslich erwartet werden, dass sie die gleichen Funktionen, Rollen, Aufgaben und Herausforderungen in der gleichen Branche schon mehrfach und mehrjährig wahrgenommen haben. Stattdessen sollen Unternehmen stärker auf übertragbare Fähigkeiten (Transferable Skills), persönliche Kompetenzen, Lernfähigkeit und Potenzial achten. Die Berücksichtigung von Kandidatinnen und Kandidaten mit unkonventionellen Lebensläufen und übertragbarer Erfahrung ist notwendig. Dies bedeutet eine bewusste Öffnung des Anstellungsprozesses für Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen, Allrounderinnen und Allrounder, Eltern mit Karriereunterbrüchen sowie für ältere Bewerberinnen und Bewerber.⁶⁵ Dies würde die Zahl der verfügbaren Erwerbstätigen erhöhen.

Kompetenzbasierte Rekrutierung forcieren

Der Verzicht auf eine Zero-Gap-Strategie und die Hinwendung zu einem kompetenzbasierten Ansatz (Skills-based Hiring) erweitert den Talentpool in einem angespannten Arbeitskräftemarkt.⁶⁶ Unternehmen, die auf übertragbare Fähigkeiten und Potenzial setzen, können Vakanzen schneller besetzen und profitieren von einer höheren Mitarbeiterbindung.⁶⁷ Mit übertragbaren Fähigkeiten sind universelle Kompetenzen gemeint, die branchen- und rollenübergreifend über die gesamte Arbeitskarriere hinweg anwendbar sind (z.B. analytisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten, effektive Kommunikation oder Kompetenzen der Lebenserfahrung). Vorreiter dieses Rekrutierungstrends sind die USA und dort vor allem die Technologiebranche. Kompetenzbasierte Modelle, die sich eher auf Fähigkeiten als auf Abschlüsse konzentrieren, wurden in den 2000er-Jahren besonders von Tech-Unternehmen vorangetrieben. Inzwischen hat sich der Trend in den USA auch auf öffentliche Verwaltungen und andere Schlüsselbranchen wie Dienstleistungen, Finanzwirtschaft und Handel ausgeweitet.⁶⁸

«Schweizer Unternehmen schauen bei der Einstellung oft nicht über den Tellerrand hinaus. Wenn Kandidaten oder Kandidatinnen nur einige Kriterien erfüllen, werden die zusätzlichen Fähigkeiten, die sie möglicherweise haben, nicht erkannt.»

Svyatoslav Shalayoda Senior Vice President, Lee Hecht Harrison

Wirksamkeit der Massnahme

Die OECD betont, dass ein kompetenzbasierter Ansatz zu einem besseren Matching auf dem Arbeitsmarkt führen kann, vor allem wenn er von einer standardisierten Kompetenzvalidierung flankiert wird.⁶⁹ Untersuchungen schätzen, dass dadurch der Talentpool um bis das Zwanzigfache erweitert wird und 24% mehr Frauen angesprochen werden.⁷⁰ Zudem kann dies laut WEF helfen, neue Stellen zu besetzen, die es noch gar nicht gibt.⁷¹ Denn technische Fähigkeiten werden sich in Zukunft stark verändern, die menschlichen hingegen gleichbleiben. Unternehmen sollten daher schon jetzt Mitarbeitende nach Fähigkeiten einstellen, die mit Erfolg und Agilität gleichzusetzen sind und helfen, künftige Unsicherheit und ständigen Wandel zu meistern.

Auch wenn der direkte Nettoeffekt einer Abkehr vom Zero-Gap Recruiting zugunsten einer kompetenzbasierten Rekrutierung schwer zu beziffern ist, fördert dies die Vielfalt im Unternehmen, was sich positiv auf die Problemlösungskompetenz und die Innovationskraft auswirkt. Anpassungsfähige Kandidatinnen und Kandidaten bringen mit ihren Erfahrungen aus anderen Industrien oder fragmentierten Lebensläufen neue Ideen, Kreativität und Perspektiven ein und tragen zum langfristigen Wachstum und zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen bei. Ältere Bewerbende können kritisches Denken, starke Netzwerke und Mentoringfähigkeiten beisteuern, Eltern nach Karriereunterbrüchen ihre neuen Erfahrungen in Organisation, Krisenmanagement und Kommunikation nutzen. Damit haben auch Erwerbslose und Unterbeschäftigte grössere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die Forschung belegt zudem, dass vielfältige Teams mit umfangreichen Fähigkeiten starke Innovationstreiber sind.⁷² All dies sind nicht nur Chancen für einzelne Unternehmen, sondern weist auch ein grosses Potenzial für den Wirtschaftsstandort auf.

Kosten bei Umsetzung

Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei den Unternehmen. Dazu braucht es einen grundlegenden Kulturwandel. Obwohl Personalverantwortliche die Vorteile von branchenfremden Kandidatinnen und Kandidaten erkennen, fehlt ihnen häufig der Mut, sich gegenüber der Führung durchzusetzen. Das Risiko, vermeintlich «unpassende» Bewerbende auszuwählen, wird oft gescheut.⁷³ Technisch müssen Bewerbermanagementsysteme, die bisher stark auf Keywords basieren, so angepasst werden, dass unkonventionelle Lebensläufe nicht systematisch aussortiert werden. Künstliche Intelligenz kann dabei unterstützen, den Rekrutierungsprozess objektiver zu gestalten und sicherzustellen, dass Kandidatinnen und Kandidaten mit übertragbaren Fähigkeiten und Potenzial erkannt werden.⁷⁴

Unternehmen tragen die Kosten für die Schulung von HR-Personal und Führungskräften in kompetenzbasierten Interviewtechniken und Stellenausschreibungen. Die Stellen müssen analysiert und in zentrale «Must-have»-Kompetenzen sowie angrenzende Fähigkeiten aufgeschlüsselt werden.⁷⁵ Die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden kann zeitintensiv sein. Zudem braucht es Investitionen in KI-gestützte Bewerbermanagementsysteme. Langfristig dürften jedoch die Rekrutierungskosten sinken, weil damit Vakanzen schneller besetzt werden und die Fluktuation durch bessere kulturelle Übereinstimmung und stärkere Mitarbeiterbindung abnimmt.⁷⁶

«Die Rekrutierung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern verursacht für Arbeitgebende zunächst einen gewissen Aufwand: Man muss in einen kompetenzbasierten Rekrutierungsprozess investieren und Mitarbeitende nach der Anstellung ausbilden und weiterentwickeln. Diese Rekrutierungsstrategie bietet viel Potenzial, besonders dort, wo nicht zwingend eine formale Qualifikation vorausgesetzt wird.»

Rahel Bader Head Forensische Organisationspsychologie
Forschung & Entwicklung, Kanton Zürich

Arbeits- produktivität

Die Arbeitsproduktivität lässt sich zum einen durch die Verbesserung der staatlichen Rahmenbedingungen steigern und zum anderen durch Massnahmen auf Unternehmensebene, denn letztlich wird die Wertschöpfung in den Unternehmen erbracht. Im Vordergrund steht hier der technologische Fortschritt: Mit neuen Verfahren konnte die Arbeitsproduktivität seit der industriellen Revolution immer wieder spürbar gesteigert werden.

Als erste Massnahme wird deshalb die Verwendung künstlicher Intelligenz (KI) diskutiert. Um diese zu verstärken, bieten sich sowohl staatliche als auch unternehmensspezifische Massnahmen an. Als weitere Massnahme wird die Unterstützung der technologischen Transformation von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) diskutiert sowie eine Anpassung im Bildungssystem.

5

5.1	KI mit staatlichen Rahmenbedingungen vorantreiben	28
5.2	KI in Privatwirtschaft und Verwaltung implementieren	30
5.3	Technische Transformation bei KMU stärken	32
5.4	Wirtschaftskompetenzen in der Bildung stärken	34



5.1

KI mit staatlichen Rahmenbedingungen vorantreiben

Das Potenzial von KI in der Wirtschaft und der Verwaltung gewinnt weltweit an Bedeutung. Im globalen Wettlauf erweisen sich vor allem die USA und China als führende KI-Wirtschaften, gefolgt von Ländern wie beispielweise Grossbritannien, Indien und Japan.⁷⁷ Was viele dieser Länder gemeinsam haben, sind nicht nur die Innovationsfähigkeit und das vorhandene Human- und Finanzkapital im Bereich KI, sondern auch angemessene Grundlagen wie Regulierungen und ausgedehnte digitale Infrastrukturen für KI-Entwicklung und Nutzung.⁷⁸ Gute Rahmenbedingungen sind das Rückgrat einer erfolgreichen KI-Wirtschaft,⁷⁹ die wiederum einen wichtigen Beitrag zur Reduktion der prognostizierten BIP-Lücken und der Anzahl Erwerbstätiger im Jahr 2050 leisten kann.

Zu guten Rahmenbedingungen gehören der Ausbau der öffentlichen digitalen Infrastruktur (z.B. flächendeckende Glasfasernetze, Rechenzentren), die Anpassung von rechtlichen Vorgaben (z.B. zur Datennutzung, Urheberrecht) sowie eine ausgewogene Wettbewerbspolitik. Auch die Beschleunigung der Digitalisierung staatlicher Dienstleistungen (E-Government) ist wichtig. Im Weiteren kann die Innovationsförderung zu guten Rahmenbedingungen beitragen, beispielsweise in Form von monetärer Unterstützung für Jungunternehmen (z.B. durch einfacheren Zugang zu Risikokapital) oder in Form von Beratung.⁸⁰ Die Innovationsförderung ist jedoch umstritten: Während viele Experten und Expertinnen sie als wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit sehen, gibt es auch kritische Stimmen, die den volkswirtschaftlichen Nutzen hinterfragen. Einigkeit zwischen den beiden Lagern herrscht, wenn die Innovationsförderung als Investition in die Grundlagenforschung verstanden wird.⁸¹

Was die rechtlichen Vorgaben von KI betrifft, existieren zwei Modelle: Die EU setzt auf starke Regulierung mit umfassenden Vorgaben zum Datenschutz und zum Schutz ethischer Standards, während die USA auf Bundesebene weitgehend auf Regulierung verzichten und Innovation durch Freiheit fördern. Der Bundesrat verfolgt einen Mittelweg, der zentrale Aspekte wie Datenschutz sektorübergreifend regelt und sektorspezifische Anpassungen vorsieht. Für den Kanton Zürich ist dieses vorsichtige Vorgehen vorteilhaft, weil es fundamentale Normen wie Menschenrechte, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit sicherstellt und zugleich Innovationsspielraum offenlässt. Ein klares politisches Bekenntnis zur Förderung des KI-Standorts ist dabei entscheidend, um die Attraktivität für Unternehmen zu erhöhen und gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern.

«KI und neue Technologien bieten grosses Potenzial zur Effizienzsteigerung, insbesondere bei administrativen Aufgaben. Aber die Einführung von KI wird durch Datenschutzerfordernissen und Mindset-Hürden gebremst.»

Claudio Alborghetti Leiter Personalgewinnung/HR Beratung,
Universitätsspital Zürich

Wirksamkeit der Massnahme

Der Kanton Zürich hat bereits einige Stärken, auf denen er im Rennen um KI-Leadership aufbauen kann. So hat Zürich – auch dank der führenden Hochschulen – eine der höchsten Konzentrationen an KI-Talenten in Europa.⁸² Darüber hinaus kann das Schweizer Bildungssystem über die duale Berufsbildung schnell neue KI-Fähigkeiten in die Wirtschaft bringen. Technikaffine Nachwuchskräfte, die in der Berufslehre neue Methoden und Technologien erlernen, bilden eine breite Fachkräftebasis und treiben die KI-Adaption in der Wirtschaft – insbesondere auch bei den KMU – voran.⁸³

Dank der vorhandenen Talente und der im europäischen Kontext liberalen KI-Regulierung hat die Schweiz – und insbesondere Zürich – die Chance, ein präferierter Entwicklungsraum für KI-Lösungen in Europa zu werden. Mit einem neuen Regierungsratsbeschluss zur «Stärkung des KI-Standorts» ergreift beispielsweise der Kanton Zürich in der Periode 2026 bis 2029 weitere Massnahmen in den Bereichen KI-Start-up-Förderung, KI-Nutzung bei KMU und im Bevölkerungsdialog zu Chancen und Herausforderungen von KI. In einer Art «Innovations-Sandbox» können zudem neue KI-Anwendungen in einer Testumgebung umgesetzt werden und von regulatorischer Beratung und öffentlichen Daten profitieren.⁸⁴ Dabei ist es förderlich, wenn der Staat öffentliche Datensätze identifiziert und zugänglich macht, die besonders wertvoll für die KI-Entwicklung sind. Zudem eignet sich der Kanton Zürich als starker Finanzplatz ideal, um als Entwicklungsort für KI-Anwendungen im Finanzbereich zu dienen. Gleiches gilt für die Gesamtschweiz mit Bezug auf weitere Industrien (z.B. Pharma in Basel).

Diese Beispiele verdeutlichen, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft bei der Weiterentwicklung von KI, unterstützt durch günstige Rahmenbedingungen und ohne die Gefahr einer Überregulierung wie in der EU, den Wirtschaftsstandort sowie dessen Produktivität nachhaltig stärken wird.

Für den Erfolg des KI-Standorts ist es zudem essenziell, dass die breite Bevölkerung ein gutes Verständnis für die Chancen und Herausforderungen von KI entwickelt, da gesellschaftliche Akzeptanz eine wichtige Voraussetzung darstellt.

Kosten bei Umsetzung

Bei der Umsetzung gilt es, primär bürokratische und administrative Hürden aufseiten der Behörden abzubauen. Parallel dazu müssen die öffentliche digitale Infrastruktur ausgebaut, rechtliche Rahmenbedingungen angepasst und allfällige Massnahmen zur Innovationsförderung umgesetzt werden. Der Regulierungsrahmen muss dabei nicht unnötig komplex sein, sofern der vom Bundesrat vorgeschlagene Weg konsequent verfolgt wird. Die Hauptkosten entstehen primär auf der Anwenderseite, also bei Unternehmen und Verwaltung, wenn sie die Technologien einsetzen. Dies wird im folgenden Kapitel präzisiert.

«Das Potenzial der künstlichen Intelligenz ist enorm, doch die Einführung ist kostspielig und darf nicht durch übermässige Regulierung gebremst werden. Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen sind essenziell, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.»

Dr. Patrick Chuard-Keller
 Chefökonom, Schweizerischer Arbeitgeberverband

5.2

KI in Privatwirtschaft und Verwaltung implementieren

Während staatliche Rahmenbedingungen die Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von KI bilden, liegt der entscheidende Hebel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in der praktischen Umsetzung innerhalb der Unternehmen und der Verwaltung. Durch eine verstärkte Nutzung von KI können nicht nur Effizienzgewinne realisiert, sondern auch die Arbeitsbedingungen verbessert werden – ein wichtiger Faktor für die längerfristige Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeitender.

Obwohl der Kanton Zürich eine der höchsten Konzentrationen an KI-Talenten, KI-Start-ups und Big-Tech aufweist, liegt die Gesamtschweiz im internationalen Vergleich bei der Implementierung von KI und der breiten Nutzung in der Verwaltung zurück.⁸⁵ Ausser besseren Rahmenbedingungen (siehe vorangehende Massnahme) besteht vor allem Potenzial, die KI-Adoption in Wirtschaft und Verwaltung zu erhöhen.⁸⁶ Somit kann eine intensivere Automatisierung und KI-Nutzung entscheidend dazu beitragen, die prognostizierten Lücken im Bruttoinlandprodukt und bei der Erwerbstätigenzahl bis 2050 zu verringern.

Verstärkte Investitionen in Digitalisierung und neue Technologien

Unternehmen müssen verstärkt in digitale Infrastruktur, automatisierte Prozesse, KI-Anwendungen und neue Geschäftsmodelle investieren, um ihre Produktivität zu steigern und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Gemäss Umfragen schneiden die Schweizer Unternehmen unterdurchschnittlich ab, wenn es um die Implementierung von KI geht; dies trifft gerade auch auf die KMU zu.⁸⁷ Der Staat seinerseits muss ebenfalls KI implementieren, um effizienter zu werden.

Gezielte und koordinierte Aus- und Weiterbildung im Bereich KI

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die koordinierte Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft bei der Aus- und Weiterbildung. Dies umfasst sowohl die Schulung von Mitarbeitenden im kreativen Umgang mit KI als auch die Umschulung von Beschäftigten, deren Tätigkeiten automatisiert werden, um sie für anspruchsvollere Aufgaben zu qualifizieren.⁸⁸ Solche Investitionen in digitale Kompetenzen, strategische Umschulung und menschenzentriertes Coaching sind entscheidend, um Arbeitskräftelücken zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.⁸⁹ Die notwendige Umschulung der betroffenen Arbeitskräfte gelingt nur durch enge Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitutionen und Wirtschaft.

«KI wird uns in vielen Bereichen entlasten, aber die Produktivitätssteigerung ist aktuell noch nicht so sichtbar, wie man es sich erhofft.»

Amalia Zurkirchen Geschäftsführerin,
Kaufmännischer Verband Zürich

Wirksamkeit der Massnahme

Die Wirksamkeit von KI ist am grössten, wenn alle Akteure – Unternehmen, Staat und Bildungseinrichtungen – gemeinsam handeln. Eine wissenschaftliche Analyse des MIT zeigt, dass der demografische Wandel, vor allem die alternde Bevölkerung und der daraus resultierende Arbeitskräftemangel, ein starker Treiber für eine Automatisierung ist.⁹⁰ Unternehmen reagieren auf den Arbeitskräftemangel, indem sie verstärkt in arbeitssparende Technologien investieren, was die Produktivität erhöht. KI wird diesen Trend sehr wahrscheinlich beschleunigen, weil sie eine viel breitere Palette von Aufgaben automatisieren kann.

Laut OECD nutzen derzeit noch weniger als 10% der Unternehmen KI systematisch, während andere digitale Technologien wie Cloud Computing bereits von rund 50% eingesetzt werden.⁹¹ Die Adaption geht somit langsamer voran als ursprünglich erhofft. Die Schätzungen zur jährlichen Produktivitätssteigerung durch KI variieren stark – von konservativen 0,1 bis zu optimistischen 3 Prozentpunkten pro Jahr. Die OECD prognostiziert für die nächsten zehn Jahre eine Steigerung von etwa 0,4 bis 0,9 Punkte pro Jahr.⁹² Szenarien des Internationalen Währungsfonds für Europa zeigen, dass Hochlohnländer wie die Schweiz, Norwegen, Dänemark und Luxemburg höhere KI-Adoptionsraten haben. Diese liegen fast doppelt so hoch wie im europäischen Durchschnitt. Dadurch könnten sie innerhalb der nächsten fünf Jahre Produktivitätszuwächse von bis zu 5% erreichen.⁹³

Kosten bei Umsetzung

Die anfänglichen Ausgaben für Technologie und Infrastruktur tragen grösstenteils die Unternehmen. Die Einführung von KI-Technologien ist jedoch komplex und stellt sie vor erhebliche Herausforderungen. Laut Recherchen der OECD zählen vor allem Skills- und Know-how-Lücken, Implementierungskosten sowie Datenqualität und Datenzugang zu den häufigsten Hürden.⁹⁴ Viele Projekte bleiben zudem in Pilotphasen stecken.

Langfristig zeigen Studien, dass die durch Digitalisierung, Automatisierung und KI erzielten Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Innovationsimpulse die anfänglichen Ausgaben deutlich übersteigen. So prognostiziert McKinsey, dass KI-Anwendungen bis 2030 weltweit einen wirtschaftlichen Mehrwert von bis zu 13'000 Mrd. \$ schaffen können, was auf erhebliche Produktivitätsgewinne und Kostensenkungen hinweist.⁹⁵ Die OECD betont, dass Unternehmen durch KI-basierte Automatisierung und Prozessoptimierung signifikante Effizienzsteigerungen erzielen, die Investitionskosten langfristig kompensieren.⁹⁶ Zudem führt die Einführung von KI zu Innovationen, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen und nachhaltiges Wachstum fördern.⁹⁷

«Das Produktivitätspotenzial von KI ist in wissensintensiven Dienstleistungssektoren höher. Der Kanton Zürich mit seinem starken wissensintensiven Dienstleistungs- und Finanzsektor dürfte deshalb stärker profitieren als beispielsweise Regionen, in denen Industrie oder Landwirtschaft dominieren.»

Dr. Matthias Schief
Ökonom, OECD

5.3

Technische Transformation bei KMU stärken

Wie ein Bonmot besagt, bilden KMU das Rückgrat vieler erfolgreicher Wirtschaftsstandorte, darunter auch der Schweiz. Trotz ihres Potenzials hinken sie aber bei der digitalen Transformation im Vergleich zu Grossunternehmen hinterher.⁹⁸ International zeigen viele Förderprogramme, dass eine punktuelle und niederschwellige Unterstützung der digitalen Transformation nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von KMU verbessern, sondern auch wichtige Wachstums- und Beschäftigungsimpulse für den Wirtschaftsstandort setzen kann. Solche Ansätze könnten auch für die Schweiz wirkungsvoll sein, um die digitale Kluft zwischen KMU und Grossunternehmen zu verringern, den Wirtschaftsstandort zukunftsfähig zu machen und die prognostizierten Lücken im BIP sowie bei der Erwerbstätigenzahl bis 2050 zu reduzieren.

Unterstützung, Beratung und Schulung zur Digitalisierung

Zur Umsetzung gehören finanzielle Unterstützung, etwa in Form von Zuschüssen, sowie Beratungsangebote und gezielte Weiterbildung. Ziel wäre es beispielsweise, die Einführung digitaler Lösungen (z.B. ERP-Systeme, E-Commerce, Cloud-Technologien, digitale Geschäftsmodelle) zu erleichtern und digitale Kompetenzen zu fördern. Die Unterstützung könnte Bereiche wie Digitalisierungsstrategie, IT-Sicherheit, Datenmanagement, digitale Geschäftsprozesse und Erschliessung digitaler Märkte umfassen.

Förderung Technologietransfer und Innovation

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Förderung des Technologietransfers und der Aufbau regionaler Innovationsnetzwerke, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen KMU, Hochschulen und Technologieanbietern zu fördern. Forschungsergebnisse belegen, dass Technologietransfer und ein lebendiges Ökosystem mit aktiven KMU entscheidende Faktoren sind, um die Standortattraktivität zu erhöhen und weitere Investitionen anzuziehen.⁹⁹

Rahmenbedingungen attraktiv gestalten

Abgesehen von diesen Massnahmen ist es wichtig, die öffentlichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass KMU ihre digitale Transformation möglichst einfach und effizient umsetzen können. Dazu zählt, Bürokratie abzubauen, Regulierungen zu vereinfachen und Verwaltungsprozesse stärker zu digitalisieren. Unternehmen sollen Behördengänge und Bewilligungsverfahren einfacher, schneller und weitgehend online erledigen können. Gleichzeitig braucht es klare Zielwerte für den Abbau administrativer Pflichten und eine bessere Abstimmung zwischen kantonalen und kommunalen Stellen, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Wirksamkeit der Massnahme

Internationale Beispiele verdeutlichen die Wirksamkeit und das Potenzial gezielter Förderprogramme für die Digitalisierung von KMU. In Österreich unterstützt die Digitalisierungsoffensive «KMU.DIGITAL» der Regierung und der Wirtschaftskammer seit 2017 KMU dabei, Digitalisierungsprojekte zu planen, umzusetzen und marktfähig zu machen.¹⁰⁰ Eine Evaluation aus dem Jahr 2023 zeigt, dass nicht nur die KMU selbst profitieren, sondern auch einheimische IT-Dienstleister.¹⁰¹ Die angestossenen digitalen Transformationen führten bei den KMU zu Wachstum, Umsatzsteigerungen und effizienterer Ressourcennutzung. Aufgrund dieses Erfolgs wurden ab 2024 zusätzliche Mittel für das erweiterte Programm «KMU.DIGITAL & GREEN» bereitgestellt.¹⁰²

Auch in Asien und Nordamerika bestätigen vergleichbare Programme ihre Wirksamkeit: In Singapur erzielte das «SMEs Go Digital»-Programm bei 85% der geförderten KMU deutliche Zeitersparnisse.¹⁰³ In Südkorea steigerte das «Win-Win Smart Factory Construction Project» – umgesetzt in Kooperation mit Grossunternehmen – die Produktivität der KMU deutlich.¹⁰⁴ Kanadische KMU konnten dank des «Digitalization Competence Centre» des Gliedstaats Ontario ihre Betriebskosten im Durchschnitt um 23% senken.¹⁰⁵ In Malaysia führte die Initiative «100 Go Digital» bei einzelnen KMU zu Umsatzsteigerungen von 5 bis 10%.¹⁰⁶

Diese internationalen Erfahrungen belegen, dass gezielte Förderprogramme einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung der KMU leisten können. Trotzdem gibt es kritische Stimmen. Ein zentraler Einwand lautet: Warum sollte staatliche Intervention zu besseren Ergebnissen führen als die Verteilung von Kapital über den Markt? Es bleibt unklar, weshalb der Staat besser als die Wirtschaft wissen kann, welche Investitionen benötigt und wie diese am effizientesten eingesetzt werden.¹⁰⁷

Kosten bei Umsetzung

In der Schweiz liegt die Umsetzung einer Digitalisierungsoffensive für KMU in der Verantwortung der Kantone. Die grösste Herausforderung besteht darin, die heterogene KMU-Landschaft zu erreichen und niederschwellige, passgenaue Angebote bereitzustellen, die mit minimalem bürokratischem Aufwand nutzbar sind. Erste kantonale Beratungsangebote, wie das «Ahead – Gründungs- und Innovationszentrum Zürich» zur Unterstützung von KMU bei Selbstständigkeit und Weiterentwicklung sowie das «KI-Programm für KMU im Kanton Zürich» zur Stärkung der Innovationskapazität, bilden eine gute Grundlage.¹⁰⁸

Ein vielversprechender Ansatz ist die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle nach internationalem Vorbild, um den KMU den Zugang zu Förderangeboten zu erleichtern. Die Umsetzung kann durch enge Zusammenarbeit mit Handelskammern, Branchenverbänden, lokalen Banken und ausgewählten Beratungsunternehmen ergänzt werden. Im Kanton Zürich ist ein solches Programm (digitaler One-Stop-Shop OSS) in der Umsetzung; die Veröffentlichung des OSS ist für 2026 geplant.¹⁰⁹

Für den Staat entstehen Kosten durch die Finanzierung von Zuschüssen und Beratungsleistungen. Gleichzeitig sollten Unternehmen einen Eigenanteil leisten und Maximalbeträge für Förderungen festgelegt werden. Auf diese Weise können die volkswirtschaftlichen Vorteile die anfänglichen öffentlichen und privaten Ausgaben übersteigen, was die Investition wirtschaftlich sinnvoll macht. Eine präzise Steuerung und eine regelmässige Evaluation der Programme sind entscheidend, um die Förderausrichtung und die Angebote kontinuierlich anzupassen, die Mittel effizient einzusetzen und den volkswirtschaftlichen Nutzen zu maximieren.

«Die Implementierung von KI-Lösungen erfordert erhebliche Investitionen. Aus meiner früheren Tätigkeit in einem KMU weiss ich, wie anspruchsvoll dieser Schritt für kleinere Firmen sein kann, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine gezielte Unterstützung kann ihnen helfen, diese Transformation zu bewältigen.»

Marilena Della Casa Head of Human Resources, Everllence Schweiz

5.4

Wirtschaftskompetenzen in der Bildung stärken

Die Schweiz und der Kanton Zürich bieten grundsätzlich gute unternehmerische Rahmenbedingungen, etwa durch eine solide physische, kommerzielle und professionelle Infrastruktur sowie einen funktionierenden Forschungs- und Entwicklungstransfer. Dies widerspiegelt sich auch im Spitzenplatz, den die Schweiz regelmässig im European Innovation Scoreboard belegt.¹¹⁰ Damit das unternehmerische Potenzial voll ausgeschöpft und dadurch Wertschöpfung und Produktivität der Wirtschaft gesteigert werden können, braucht es neben den erwähnten Rahmenbedingungen auch eine unternehmerisch denkende und handelnde Bevölkerung.

Auch wenn in der Schweiz auf allen Bildungsstufen unternehmerisches Denken und Handeln bereits gefördert werden, wie der Bundesrat kürzlich in einem Bericht festgehalten hat, besteht noch Potenzial.¹¹¹ Gemäss der Expertenumfrage des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) liegt die Schweiz bei der Vermittlung unternehmerischer Konzepte in Schulen international nur auf Rang 22 von 53 Ländern.¹¹² Auch die finanzielle Bildung der Bevölkerung ist im internationalen Vergleich moderat und ausbaufähig.¹¹³ Finanzkompetenzen und Unternehmergeist gelten laut OECD als zentrale Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt der Zukunft, unabhängig davon, ob Arbeitskräfte als Angestellte oder Selbstständige tätig sind.¹¹⁴

Trotz des eher bescheidenen Abschneidens der Schweiz in der GEM-Umfrage darf nicht übersehen werden, dass die Schweiz und der Kanton

Zürich mit der gesellschaftlich fest verankerten Berufsbildung nach der obligatorischen Schulzeit einen grossen Vorteil gegenüber anderen Ländern haben. Die Berufsbildung vermittelt dank ihrer ausgeprägten Praxisorientierung bereits in der beruflichen Grundbildung unternehmerische Erfahrungen.^{*}

Wirtschaft und Recht im Gymnasium stärken

Anders ist die Situation im Bereich der allgemeinbildenden Schulen (Gymnasium und Fachmittelschule). Auf gymnasialer Stufe wurde Wirtschaft und Recht im Jahr 2007 als obligatorisches Fach eingeführt. Im Zusammenhang mit der 2018 vom Bund angestossenen nationalen Maturitätsreform («Weiterentwicklung der gymnasialen Maturität WEGM») wird «Wirtschaft und Recht» unter anderem schweizweit zum Grundlagenfach aufgewertet.

Die Umsetzung der neuen Bundesvorgaben zu WEGM ist Sache der Kantone. Der Kanton Zürich hat daher das Projekt WegZH lanciert und in die Vernehmlassung geschickt. Es gilt hier, den Spielraum zu nutzen und unternehmerisches Denken und finanzielle Bildung durch eine Aufwertung des Fachs Wirtschaft und Recht möglichst stark zu verankern.

Mehr Wirtschaft im Klassenzimmer

Was die obligatorische Schulzeit betrifft, findet sich im Lehrplan 21 der Begriff «unternehmerisches Denken und Handeln» nicht direkt. Es gibt allerdings den Fachbereich «Wirtschaft, Arbeit und Haushalt»^{**},

«Besonders wenn Lehrpersonen wenig über Wirtschaft wissen oder kaum Bezug dazu haben, stehen sie der Wirtschaft manchmal skeptisch gegenüber. Das zeigt sich zum Beispiel, wenn Unternehmen ihre Ausbildungstätigkeit in der Schule im Rahmen der Berufsorientierung vorstellen möchten. Es wäre deshalb hilfreich, wenn Lehrpersonen generell offener gegenüber den Betrieben wären und diese Haltung auch an ihre Schülerinnen und Schüler weitergeben würden»

Prof. Dr. Jürg Schweri Co-Leiter Forschungsschwerpunkt
«Steuerung der Berufsbildung», Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung

* Drei Viertel der Zürcher Jugendlichen absolvieren eine Lehre und verbringen damit 3 bis 4 Arbeitstage pro Woche in einem Wirtschaftsunternehmen.¹¹⁵

** Siehe «Wirtschaft, Arbeit, Haushalt (mit Hauswirtschaft)» im Lehrplan 21 (zh.lehrplan.ch).

in dem unter anderem auch die Auseinandersetzung mit Fragen des unternehmerischen Handelns in Betrieben thematisiert wird. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit Fragen der Existenzsicherung, des Konsums, der Produktion und Verteilung von Gütern sowie des unternehmerischen Handelns in Betrieben. Ausgehend von Erfahrungen der Schülerinnen und Schüler werden verschiedenste Aspekte von Wirtschaft und Konsum sowie deren Wechselwirkungen thematisiert. Die Schülerinnen und Schüler erkunden beispielsweise Produktions- sowie Arbeitswelten und lernen wirtschaftliche Regeln und Prozesse kennen. Sie erwerben Kenntnisse über Herkunft, Produktion und Verbrauch von Gütern sowie über die Bereitstellung von Dienstleistungen.

Auf der obligatorischen Schulstufe könnte dahingehend angesetzt werden, indem Wirtschaft im Klassenzimmer noch greifbarer gemacht wird und für Lehrpersonen ergänzende Formate und Lehrmaterialien geschaffen werden, um die Wirtschaftsbildung im Unterricht noch besser zu verankern und schulischen Projekte noch stärker mit realen Begegnungen verknüpft werden.



Wirksamkeit der Massnahme

Die vorgeschlagenen Massnahmen zielen darauf ab, das unternehmerische Potenzial im Kanton Zürich langfristig zu stärken, da Unternehmertum bzw. Firmengründungen positive Auswirkungen auf Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit haben.¹¹⁶

Wie stark die direkten Effekte der Stärkung von Wirtschaftskompetenzen in der Bildung – allen voran des Unternehmertums – auf Innovation und Produktivität sind, ist allerdings nicht einfach zu ermitteln.¹¹⁷ Es gibt ausländische Studien, die einen positiven Effekt solcher Bildungsprogramme auf die Haltungen, Absichten und Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler nahelegen. In Dänemark, Finnland und Norwegen liegen die Gründungsquoten bei Absolventen und Absolventinnen solcher Programme bis zu dreimal höher als im Bevölkerungsdurchschnitt.¹¹⁸ Zudem zeigen sich positive wirtschaftliche Effekte: In Schweden haben diese Absolventen und Absolventinnen mit ihren Gründungen deutlich mehr Arbeitsplätze geschaffen als andere Neugründungen. Entrepreneurship Alumni in Grossbritannien und den USA generieren mit ihren Start-ups zudem deutlich höhere Umsätze als Vergleichsgruppen.¹¹⁹ Zwar sind solche ausländischen Studien nicht direkt auf die Schweiz übertragbar, da sich sowohl die Bildungslandschaft als auch die allgemeine Einstellung zu Unternehmensgründung und Risikobereitschaft teils erheblich unterscheiden. Dennoch liefern sie einen Hinweis darauf, dass sich die Förderung von Wirtschaftskompetenzen im Hinblick auf das Unternehmertum positiv auswirken kann.

Neben dem Hebel der Produktivitätssteigerung können sich bessere Wirtschaftskompetenzen auch positiv auf die Arbeitsintensität auswirken, beispielsweise wenn die Finanzkompetenzen gestärkt werden. Darauf deutet eine Studie aus der Schweiz hin, bei der teilzeitarbeitende Lehrerinnen über die langfristigen finanziellen Einbussen von Teilzeitarbeit aufgeklärt wurden. Bei der Gruppe der Lehrerinnen, die sich der finanziellen Auswirkungen der Teilzeitarbeit bisher wenig bewusst waren, hat das neu erlangte Finanzwissen ein Jahr später zu einer durchschnittlichen Erhöhung des Arbeitspensums um 6% geführt.¹²⁰ Zwar wurde diese Studie mit Personen durchgeführt, die bereits im Erwerbsleben stehen. Dennoch ist davon auszugehen, dass sich Finanzkompetenzen, die bereits in frühen Jahren erworben werden, auch langfristig positiv auf Finanzentscheidungen auswirken dürften.



Kosten bei Umsetzung

Die öffentlichen Bildungsausgaben des Kantons Zürich belaufen sich jährlich auf rund 9 Mrd. Fr. Das entspricht rund einem Drittel der gesamten öffentlichen Ausgaben. Der grösste Teil der Ausgaben beläuft sich auf jährlich laufende Kosten. Nur rund 11% der Ausgaben gehen auf Investitionen zurück.¹²¹ Der grösste Teil der Ausgaben beläuft sich auf jährlich laufende Kosten. Nur rund 11% der Ausgaben gehen auf Investitionen zurück.¹²²

Das Fördern der Wirtschaftskompetenz in der Bildung kann für den Kanton Zürich auf diesen zwei Wegen Kosten verursachen: einerseits über Investitionskosten für neue Programme und Projekte, andererseits über zusätzliche laufende Kosten, sobald die Programme und Projekte Teil des Regelbetriebs werden.¹²³ Die Mehrkosten für eine Initiative, die Wirtschaft im Klassenzimmer noch greifbarer macht, sind zwar schwer einzuschätzen, dürften aber überschaubar bleiben.

Neben den monetären Kosten erfordert die Umsetzung der Massnahmen aber weitere Anstrengungen, insbesondere politischen Willen seitens des Kantons, eine noch stärkere Zusammenarbeit mit allen Bildungsakteuren sowie eine aktive Beteiligung der Wirtschaft. Dafür müssen Unternehmen zunächst bereit sein, ausreichend Ausbildungsplätze in der beruflichen Grundbildung zur Verfügung zu stellen. Zudem müssen Firmen auf Tertiärstufe Zeit und Fachwissen für Mentoring, Coaching und Projektbetreuung einbringen, während gleichzeitig die Unabhängigkeit der Lehre gewahrt werden muss. Eine Möglichkeit wäre die Entwicklung von Best-Practice-Beispielen, die nach erfolgreichem Abschluss als Blaupause für Schulen im gesamten Kanton zur Verfügung gestellt werden können.

«Wirtschaftsunterricht und -projekte für Schülerinnen und Schüler sind wichtig, damit Jugendliche schon früh mit Unternehmertum in Berührung kommen.»

Raphaël Tschanz

Direktor Zürcher Handelskammer

Alters- struktur

Eine Veränderung der Altersstruktur hin zu einer jüngeren Bevölkerung kann auf zwei Arten geschehen: durch eine Erhöhung der Geburtenziffer oder durch eine Zunahme der Migration. Im Folgenden werden zwei Massnahmen analysiert, die je in eine dieser Kategorien passen: die finanziellen Anreize für die Familiengründung erhöhen sowie die Vereinfachung der Kontingentregelung für Fachkräfte aus Drittstaaten.

6

6.1	Zahl der Geburten mit finanziellen Anreizen erhöhen	38
6.2	Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten verbessern	40



6.1

Zahl der Geburten mit finanziellen Anreizen erhöhen

Will man bei der direkten Ursache der negativen Auswirkungen der Demografie ansetzen, ist die Lösung einfach: Eine Erhöhung der Geburtenziffer – idealerweise auf die Ersatzrate* – würde die zugrunde liegende Problematik lösen. Für diese Lösung greifen einige Länder tief in die Tasche und versuchen mit unterschiedlichen finanziellen Anreizen, Frauen und Familien gebärfreudig zu stimmen. Die Schweiz kennt – je nach Kanton – drei unterschiedliche finanzielle Leistungen für Familien mit Kindern:

Geburtenprämie

Eine Einmalzahlung bei der Geburt eines Kindes

Kinder- und Ausbildungszulagen

Regelmässige finanzielle Leistungen für jedes Kind bis zu einem bestimmten Alter des Kindes

Steuererleichterungen

Kinderabzug vom steuerbaren Einkommen sowie Abzüge für Betreuungskosten und für Kinder in Ausbildung

Es gibt aber auch Länder, welche die finanziellen Anreize noch grosszügiger gestalten als die Schweiz. So erhalten Familien in Ungarn staatlich verbilligte Kredite für den Hauskauf und Mütter von vier Kindern – eine Schwelle, die Ungarn bald auf zwei Kinder senken wird – sind ein Leben lang von der Einkommenssteuer befreit. Erklärtes Ziel der Massnahmen ist es, die Geburtenziffer bis 2030 auf die Ersatzrate anzuheben.¹²⁴ Insgesamt gibt Ungarn rund 3% des BIP für die Unterstützung von Familien aus, deutlich mehr als die Schweiz mit 2,2%.¹²⁵

Tabelle 3: Wie viel lässt sich ein Land seine Familienpolitik kosten?

Die Geburtenziffer in ausgewählten OECD-Ländern korreliert nicht mit den öffentlichen Ausgaben für die Familienpolitik.

Land	Ausgaben für Familienleistungen (% BIP)	Geburtenziffer in 2023
Frankreich	3,4%	1,7
Schweden	3,3%	1,5
Ungarn	2,9%	1,5
EU-Schnitt	2,7%	1,4
OECD-Schnitt	2,4%	1,4
Israel	2,3%	2,9
Schweiz	2,2%	1,3
USA	1,0%	1,6

Quelle: OECD

«Finanzielle Anreize wie Geburtenprämien bringen wenig, wenn der Kinderwunsch nicht besteht.»

Prof. Dr. Katja Rost Professorin für Soziologie,
Universität Zürich

* Die Ersatzrate beschreibt, wie viele Kinder eine Frau im Durchschnitt bekommen müsste, damit die Bevölkerungszahl langfristig stabil bleibt. Dieser Wert liegt bei etwa 2,1 Kindern pro Frau.

Expertinnen und Experten sind sich einig, dass die Geburtenziffer stärker von gesellschaftlichen Werten abhängt als von finanziellen Anreizen. So trägt die gesellschaftliche Akzeptanz von institutioneller Kinderbetreuung in Frankreich zur im OECD-Vergleich hohen Geburtenziffer bei.¹²⁶

Darüber hinaus untersucht eine aktuelle Studie des National Bureau of Economic Research die möglichen Ursachen des breitflächigen Geburtenrückgangs in allen wohlhabenden Ländern. Die Studie kommt zum Schluss, dass der Grund nicht in den finanziellen Folgen von Elternschaft – wie Einkommensverlust, Wohnkosten und Kinderbetreuungskosten – zu finden ist. Vielmehr scheint eine breite gesellschaftliche Verschiebung der kulturellen Normen und Prioritäten stattzufinden: Lebensentwürfe, in denen Arbeit, Freizeit und persönliche Selbstverwirklichung wichtiger sind als Elternschaft, gewinnen an Bedeutung. In diesem Kontext gibt es keine einfachen politischen Massnahmen, die zu einer nachhaltigen Erhöhung der Geburtenzahlen führen.¹²⁷



Wirksamkeit der Massnahme

Ein Ausbau der finanziellen Anreize dürfte nicht dazu führen, dass die Geburtenziffer in der Schweiz in nützlichem Umfang zunimmt. In den vergangenen 50 Jahren haben 11 von 26 Schweizer Kantonen eine Geburtenprämie eingeführt. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Einführung einer solchen Prämie die Fertilitätsrate im ersten Jahr um 5,5% erhöht, was einem Zuwachs von etwa 0,09 Kindern pro Frau entspricht. Dieser Zuwachs ist aber nur temporär und verschwindet nach vier Jahren wieder.¹²⁸ 2009 wurde schweizweit eine monatliche Kinderzulage von mindestens 200 Fr. pro Kind eingeführt. Die Einführung der Kinderzulagen hat die Wahrscheinlichkeit, dass eine Familie ein weiteres Kind hat, um 4,3% erhöht. Ein Anstieg der Zulage um 10% erhöhte die Wahrscheinlichkeit, ein weiteres Kind zu bekommen, um 0,1%. Der Effekt war am stärksten im Jahr direkt nach der Einführung und nahm mit der Zeit ab.¹²⁹

Andere Länder haben ebenfalls viel versucht und wenig erreicht. Zwar stieg die Geburtenziffer in Ungarn als Reaktion auf die von der Regierung unternommenen Massnahmen. Sie beträgt nun 1,5 Kinder pro Frau (+0,3 Kinder/Frau). Allerdings geht dieser Effekt auf eine zeitliche Verschiebung von Geburten zurück, nicht auf zusätzliche Geburten. Auch in anderen OECD-Ländern lässt sich kein klarer Zusammenhang zwischen Familienausgaben und Geburtenanstieg feststellen.¹³⁰ Diese Schlussfolgerung bestätigt sich wiederholt, wenn man die Familienpolitik von Industriestaaten und deren Effekt auf die Geburtenziffer untersucht: Finanzielle Anreize können kurzfristig positive Effekte haben. Die langfristige, strukturelle Veränderung der Geburtenziffer ist aber schwierig. Dabei wirken Einmalprämien weniger stark als regelmässige Zahlungen. Und finanzielle Anreize wirken allgemein weniger stark in Ländern mit hohen Lebenshaltungskosten, aber sonst schwacher Familienpolitik. Insgesamt lässt sich sagen, dass finanzielle Anreize allein nicht ausreichen, um grosse Veränderungen in der Geburtenziffer zu erreichen.¹³¹ Zudem muss angezweifelt werden, ob das Anheben der Geburtenziffer die Probleme der Überalterung überhaupt lösen würde. Schliesslich kommen Kinder, die heute geboren werden, erst in etwa 20 Jahren auf den Arbeitsmarkt. Für die nächsten 20 Jahre müssen also auf jeden Fall Lösungen gefunden werden, die über die Geburtenziffer hinausgehen.



Kosten bei Umsetzung

Im Kanton Zürich gab es 2024 rund 15'000 Lebendgeburten.¹³² Würde der Kanton Zürich eine Geburtenprämie von 1'500 Fr. pro Kind einführen, würden sich die Kosten auf jährlich rund 22,5 Mio. Fr. belaufen. Gemäss Studien könnte sich der Kanton mit dieser wiederkehrenden Ausgabe eine kurzfristige Erhöhung der Geburtenziffer um 5,5% erkaufen – ein Anstieg von rund 1,2 auf rund 1,3 Kinder pro Frau. Die Kinderzulagen belaufen sich im Kanton Zürich auf monatlich 215 Fr. pro Kind bis zum 12. Geburtstag und auf 268 Fr. bis zum 16. Geburtstag. Befindet sich das Kind in Ausbildung, wird eine Ausbildungszulage von 268 Fr. bis längstens 25 Jahre bezahlt. Gerechnet auf die Anzahl Kinder, die im Kanton Zürich leben und sich in der entsprechenden Altersklasse und Ausbildungssituation befinden, belaufen sich die jährlichen Kosten auf rund 940 Mio. Fr.¹³³ Würde man diese Ausgaben um 10% erhöhen – wie es eine Studie für die Schweiz explizit untersucht¹³⁴ –, wären das zusätzliche 94 Mio. Fr. pro Jahr. Mit dieser Ausgabe würde sich die Wahrscheinlichkeit von Zürcher Familien, ein weiteres Kind zu bekommen, um 0,1% erhöhen.

Allerdings verdeutlichen die jüngsten Zahlen der OECD, dass höhere staatliche Ausgaben nicht mit einer höheren Geburtenziffer korrelieren (vgl. Tabelle 3). So hat Israel unterdurchschnittliche Ausgaben für Familienleistungen, aber mit 2,9 Kindern pro Frau die mit Abstand höchste Geburtenziffer in der OECD. Und die USA rangieren unter den OECD-Ländern mit den tiefsten Ausgaben. Trotzdem haben die USA eine der höchsten Geburtenziffern.¹³⁵

«Kulturelle Faktoren haben womöglich einen grösseren Einfluss auf die Geburtenziffer als staatliche Rahmenbedingungen.»

Dr. Patrick Chuard-Keller

Chefökonom, Schweizerischer Arbeitgeberverband

6.2

Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten verbessern

Statt direkt bei der Geburtenziffer anzusetzen, kann man versuchen, die Bevölkerungsstruktur über Migration zu verjüngen – etwas, wovon die Schweiz und der Kanton Zürich in den letzten Jahrzehnten rege profitiert haben. In den vergangenen fünf Jahren sind jährlich im Durchschnitt rund 29'100 Ausländerinnen und Ausländer* im Erwerbsalter in den Kanton Zürich eingewandert.¹³⁶ Die Zuwanderung über die Personenfreizügigkeit mit der EU spielt dabei eine grosse Rolle: Rund zwei Drittel sind aus EU-/EFTA-Ländern eingewandert – davon 37% aus Schweizer Nachbarländern.¹³⁷ Längerfristig könnte die Bedeutung der Arbeitsmarktzuwanderung aus EU-/EFTA-Ländern jedoch abnehmen. Einerseits, weil die Personenfreizügigkeit politisch unter Druck geraten könnte, zum Beispiel bei einer Annahme der «Keine 10 Millionen Schweiz»-Initiative.¹³⁸ Andererseits, weil der demografische Wandel in Europa dazu führt, dass die Erwerbsbevölkerung bis 2050 in den meisten europäischen Ländern, unter anderem in unseren Nachbarländern, schrumpfen wird.¹³⁹ Weil sich jedoch der Wettbewerb um europäische Arbeitskräfte verschärfen dürfte, könnte die Arbeitsmarktmigration aus Drittstaaten in Zukunft eine grössere Rolle einnehmen, da der demografische Wandel in manchen Regionen wie z.B. Afrika deutlich weniger stark ausgeprägt sein wird.

Gemäss der heutigen Regelung dürfen Arbeitskräfte nur dann aus Drittstaaten einwandern, wenn gewisse Zulassungskriterien erfüllt sind: Die Erwerbstätigkeit muss unter anderem dem gesamtwirtschaftlichen Interesse der Schweiz dienen und die Arbeitgebenden müssen je nach Konstellation den Nachweis erbringen, trotz Suchbemühungen keine geeigneten Personen auf dem inländischen und dem EU-/EFTA-Arbeitsmarkt gefunden zu haben. Zudem verfolgt die Schweiz bei der Zulassung eine Kontingentspolitik.¹⁴⁰ Nur eine beschränkte Anzahl Drittstaatenangehörige pro Jahr werden zur Erwerbstätigkeit zugelassen – 2025 durften schweizweit bis zu 8'500 qualifizierte Fachkräfte aus Drittstaaten rekrutiert werden.¹⁴¹

Ein grundlegender Paradigmenwechsel im Zulassungssystem für Erwerbstätige aus Drittstaaten ist aufgrund der hohen Arbeitsmarktzuwanderung aus EU-/EFTA-Ländern zurzeit kaum notwendig und dürfte im derzeitigen politischen Umfeld auch nicht erwünscht sein. Jedoch gibt es laufend Bestrebungen, am heutigen Zulassungssystem punktuelle Anpassungen vorzunehmen.

Ein Teil der vorgeschlagenen Massnahmen zielt darauf ab, das Kontingentierungssystem anzupassen, indem zum Beispiel das Kontingent erhöht wird, um das Risiko einer Knappheit zu reduzieren.¹⁴² Weiter wird vorgeschlagen, Personen aus Drittstaaten, die in der Schweiz in einem Bereich mit Fachkräftemangel einen Tertiärabschluss absolviert haben, vom Kontingent auszunehmen bzw. für sie ein zusätzliches Kontingent zu schaffen.¹⁴³ Dieses Anliegen dürfte in einer nächsten AIG-Revision umgesetzt werden.¹⁴⁴ Ein anderer Vorschlag ist die Schaffung einer «Innovationsbewilligung» für Nicht-EU-Absolventen von Schweizer Universitäten. Mit dieser soll eine gleichberechtigte Arbeitsaufnahme ohne Inländervorrang für bis zu drei Jahre nach Studienabschluss für Nicht-EU-/EFTA-Absolventen (mindestens Masterabschluss) von Schweizer Universitäten ermöglicht werden. Die Aufenthaltsbewilligung würde jedoch nur gegen Nachweis ausreichender finanzieller Mittel gewährt werden. Zudem wäre der Zugang zum Schweizer Sozialversicherungssystem eingeschränkt und ein Familiennachzug wäre nicht möglich.¹⁴⁵

«Mit dem zunehmenden Arbeitskräftemangel wird die Zuwanderung weiterhin wichtig bleiben. Gleichzeitig zeigen sich Herausforderungen, etwa bei Sprachbarrieren oder bei der Verfügbarkeit von geeignetem Wohnraum.»

Manuela Staub

Chief People & Communications Officer,
Flughafen Zürich AG

* Diese Zahl umfasst die ständige Wohnbevölkerung, also Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft mit Anwesenheitsbewilligung für mindestens 12 Monate oder ab einer Anwesenheit von 12 Monaten in der Schweiz (Ausweise B/C/L/F/S/N).

Ein anderer Massnahmenblock zielt auf die Beschleunigung der Verfahren und Prozessoptimierungen. Hierbei spielt die Digitalisierung eine bedeutende Rolle. Mit der Lancierung der Plattform EasyGov, eines Onlineschalters für Unternehmen, an dem verschiedene Behördengänge abgewickelt werden können, hat der Bund bereits einen Grundstein in Richtung Digitalisierung und Harmonisierung zwischen den Kantonen gelegt. Wichtig ist es, diese Plattform weiterzuentwickeln und die administrativen Prozesse der Kantone darauf abzustimmen, damit möglichst alle Unternehmen die Bewilligungen für Erwerbstätige aus Drittstaaten effizient über diesen Onlineschalter erledigen. Zudem könnte die Nutzung von künstlicher Intelligenz dazu beitragen, die Bearbeitungsdauer der Gesuche durch (Teil-)Automatisierung von Entscheidungsprozessen zu verkürzen. Länder wie Finnland und Kanada setzen bereits heute auf KI bei der Bearbeitung von bestimmten Aufenthalts- und Visumskategorien.¹⁴⁶ Weiter wird die Einführung eines beschleunigten Verfahrens gegen einen Extragebührenzuschlag diskutiert. Die Verkürzung der Behandlungsfrist gegen eine zusätzliche Gebühr ist beispielsweise in den USA und in den Niederlanden möglich.¹⁴⁷

Wirksamkeit der Massnahme

Grundsätzlich haben Optimierungsmassnahmen im Zulassungssystem für Fachkräfte aus Drittstaaten, verglichen mit anderen Massnahmen wie beispielsweise einer besseren Ausschöpfung des Inländerpotenzials, eine bescheidene Wirksamkeit. Dennoch können sie für betroffene Branchen und Unternehmen einen deutlichen Mehrwert bieten.

Massnahmen, die auf eine Erhöhung der Kontingente abzielen, dürften jedenfalls in der kurzen Frist wenig Wirkung entfalten, weil die Kontingente seit der letzten Erhöhung im Jahr 2019 nicht mehr vollständig ausgeschöpft wurden.¹⁴⁸ Sollte sich der Arbeitskräftemangel in den kommenden Jahren verstärken oder die Zuwanderung aus EU-/EFTA-Staaten nachlassen, dürften diese Massnahmen jedoch positive Arbeitsmarkteffekte haben.

Die Harmonisierung und die Digitalisierung der Prozesse sowie der Einsatz von KI könnten ein etwas grösseres Potenzial bieten, weil die Unternehmen von kürzeren Bearbeitungsfristen profitieren und gleichzeitig der administrative Aufwand für Unternehmen und Verwaltung abgebaut wird. Die Plattform EasyGov generiert für Schweizer Unternehmen einen jährlichen Nutzen von rund 8,3 Mio. Fr. Das bedeutet, dass ein Unternehmen im Durchschnitt jährlich rund 1'300 Fr. durch die aktive Nutzung des Onlineschalters sparen kann.¹⁴⁹ Das Expressverfahren dürfte vor allem Unternehmen mit zeitkritischen Gesuchsanträgen einen Mehrwert bringen.

Kosten bei Umsetzung

Eine Anpassung des Kontingentsystems ist mit vergleichsweise tiefen Kosten verbunden, denn in erster Linie würden Gesetze und Verordnungen angepasst. Je nachdem, wie stark das Kontingent ausgebaut wird, könnte es zu personellem Mehraufwand bei den betroffenen Behörden führen.

Die Beschleunigung der Verfahren durch Digitalisierung und KI ist mit höheren Kosten verbunden. Für die Finanzierung von EasyGov wurden für die Legislaturperiode 2020 bis 2023 jährlich 5,4 Mio. Fr. budgetiert.¹⁵⁰ Die Einführung von Expressgebühren dürfte die Unternehmen viel kosten. Denn um zu vermeiden, dass ein Grossteil der Unternehmen vom Gebührenzuschlag für eine Expressbehandlung Gebrauch macht, müsste die Zusatzgebühr wohl recht hoch angesetzt werden.

«Der Aufwand für die Rekrutierung von Fachpersonal aus Drittstaaten ist momentan enorm hoch. Angesichts der aktuellen Bevölkerungsentwicklung können Drittstaaten jedoch künftig für die Personalgewinnung wichtig werden.»

Martin Abrahamsson

Leiter HR Kompetenzzentrum Kantons-
spital Winterthur

Autorinnen und Autoren

Amt für Wirtschaft

Volkswirtschaftsdirektion,
Kanton Zürich



Luc Zobrist
Leiter Volkswirtschaft
luc.zobrist@vd.zh.ch
+41 43 259 49 65



Valérie Müller
Stv. Leiterin Fachstelle
Wirtschaftspolitik
valerie.mueller@vd.zh.ch
+41 43 259 49 37



Corinne Knöpfel
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin
corinne.knoepfel@
vd.zh.ch
+41 43 257 69 59



Isabell Metzler
Verantwortliche Kom-
munikation und Projekte
Standortförderung
isabell.metzler@vd.zh.ch
+41 43 259 26 33

Deloitte AG



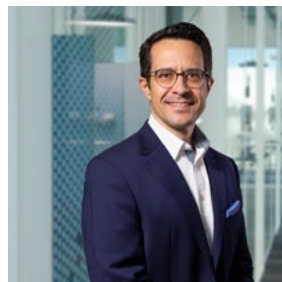
Rolf Brügger
Government & Public
Services Industry Leader
rbruegger@deloitte.ch
+41 58 279 77 14



Dr. Michael Grampp
Chefökonom &
Leiter Research
mgrampp@deloitte.ch
+41 58 279 68 17



Benjamin Frei
Economic Analyst
bfrei@deloitte.ch
+41 58 279 71 45



Andreas Hammer
Leiter Kommunikation &
Public Affairs
ajhammer@deloitte.ch
+41 58 279 63 27

Endnoten

- 1 United Nations (2024): World Population Prospects 2024.
- 2 Our World in Data (2025): Life Expectancy.
- 3 Our World in Data (2025): Fertility Rate.
- 4 Bundesrat (2025): Demografische Entwicklung der Schweiz – Chancen und Herausforderungen: Bericht in Erfüllung des Postulats Bellaiche 23.3042. Schweizerische Eidgenossenschaft.
- 5 BFS (2025): Bevölkerungsszenarien.
- 6 BFS (2025): Geburtenhäufigkeit.
- 7 Bundesrat. (2025): Demografische Entwicklung der Schweiz – Chancen und Herausforderungen: Bericht in Erfüllung des Postulats Bellaiche 23.3042. Schweizerische Eidgenossenschaft.
- 8 Föllmi, R., Schmidt, T. & Jager, P. (2019): Demografischer Wandel und dessen Auswirkungen auf die Produktivität und das Wirtschaftswachstum. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 1. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern.
- 9 BFS (2025): Bevölkerungsszenarien.
- 10 Eigene Auswertungen anhand der SAKE-Daten (BFS).
- 11 BAK Economics (2025): Regionaldaten für den Kanton Zürich.
- 12 BFS (2025): Bevölkerungsszenarien; BFS (2025): Erwerbstätigenstatistik (ETS).
- 13 BAK Economics (2025): Regionaldaten für den Kanton Zürich.
- 14 BFS (2025): Geburten.
- 15 BFS (2025): Internationale Wanderung.
- 16 BFS (2025): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, 1991–2024.
- 17 BFS (2024): Demografische Herausforderungen in der Altersvorsorge.
- 18 BFS (2024): Lebenserwartung in der Schweiz.
- 19 Ifo (2023): Stabile Finanzierung des Rentensystems: Was Deutschland von anderen europäischen Ländern lernen kann.
- 20 OECD (2023): Pensions at a Glance 2023: Country profiles – Sweden, OECD Publishing, Paris.
- 21 OECD (2023): Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators. OECD Publishing, Paris; Eurostat (2025): Persons in part-time employment by age – % of total employment.
- 22 Berner Generationenhaus (17.02.2022): Die Lebensarbeitszeit wird kommen.
- 23 Schweizer Parlament (2022): Postulat 22.4430 «Lebensarbeitszeit in der AHV».
- 24 Lalive, R. & Staubli, S. (2015): How Does Raising Women's Full Retirement Age Affect Labor Supply, Income and Morality?
- 25 Eigene Berechnungen anhand der SAKE-Daten (BFS) und Bevölkerungsprognosen 2025 (BFS).
- 26 Swiss Life Schweiz (2021): Länger leben – länger Arbeit geben? Zahlen, Fakten und Entwicklungen zum Arbeitsmarkt 55+. Zürich: Swiss Life.
- 27 von Rundstedt & Partner Schweiz AG & HR Today (2025): Arbeitskräfte 55plus. Whitepaper 2025: Eine Studie über den Umgang der Arbeitgeber mit dem demografischen Wandel und die Nutzung des Potenzials älterer Arbeitskräfte im Kontext von Fachkräftemangel und KI. Zürich: von Rundstedt.
- 28 Föllmi, R., Schmidt, T. & Jager, P. (2019): Demografischer Wandel und dessen Auswirkungen auf die Produktivität und das Wirtschaftswachstum. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 1. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern.
- 29 Swiss Life Schweiz (2021): Länger leben – länger Arbeit geben? Zahlen, Fakten und Entwicklungen zum Arbeitsmarkt 55+. Zürich: Swiss Life.
- 30 Sinclair, C., Joffe, T., Ginnivan, N., Parker, S. K., & Anstey, K. J. (2024): A scoping review of workplace interventions to promote positive attitudes toward older workers and reduce age-based discrimination. Work, Aging and Retirement, 10(2), 61–76.
- 31 Sotomo (2025): Generationen-Barometer.
- 32 Republik (1.04.2025): Wenn die Rentner die Macht übernehmen.
- 33 Eigene Auswertungen anhand der SAKE-Daten (BFS).
- 34 Avenir Suisse (2020): Frauenfreundliche Individualbesteuerung.
- 35 Schweizer Parlament (2023): Interpellation 23.3057 «Arbeit muss sich lohnen. Welche staatlichen Fehlanreize bestehen?»
- 36 Schweizer Parlament (2023): Motion 23.4010 «Vollzeitarbeit muss attraktiver werden!»
- 37 Finanz und Wirtschaft (18.01.2025): Der Megatrend zu tieferen Steuern.
- 38 NZZ (16.09.2023): Ein Steuerbonus für Vollzeitarbeit: Kann das die 10-Millionen-Schweiz verhindern?
- 39 Eidgenössisches Finanzdepartement (2022): Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung.
- 40 Schweizer Parlament (2023): Interpellation 23.3057 «Arbeit muss sich lohnen. Welche staatlichen Fehlanreize bestehen?»

- 41 Ecoplan (2019): Auswirkungen einer Individualbesteuerung. Vergleich verschiedener Steuersysteme in der Schweiz; Eidgenössisches Finanzdepartement (2022): Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung; Brandt, P., Mosler, M., Schaltegger C. (2025): Heiratsstrafe, adieu? Wirtschaftspolitische Auswirkungen des Kompromissvorschlags zur Individualbesteuerung. IWP Policy Papers No. 27.
- 45 Ecoplan (2019): Auswirkungen einer Individualbesteuerung. Vergleich verschiedener Steuersysteme in der Schweiz.
- 43 Ecoplan (2019): Auswirkungen einer Individualbesteuerung. Vergleich verschiedener Steuersysteme in der Schweiz; Eidgenössisches Finanzdepartement (2022): Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung.
- 44 Eidgenössisches Finanzdepartement (2022): Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung.
- 45 Tagesanzeiger (09.09.2025): «Wer Vollzeit arbeitet, bekommt zu hören, man sei selber schuld.»
- 46 Brandt, P., Mosler, M., Schaltegger C. (2025): Heiratsstrafe, adieu? Wirtschaftspolitische Auswirkungen des Kompromissvorschlags zur Individualbesteuerung. IWP Policy Papers No.27; Eidgenössische Steuerverwaltung (2025): Individualbesteuerung.
- 47 Eidgenössisches Finanzdepartement (2022): Erläuternder Bericht zum Bundesgesetz über die Individualbesteuerung.
- 48 Eigene Auswertungen anhand der SAKE-Daten (BFS).
- 49 Bildungsdirektion Kanton Zürich (2025): Familienergänzende Betreuung im Frühbereich. Monitoringbericht 2022; Bildungsdirektion Kanton Zürich (2025): Unterrichtsergänzende Betreuung im Kanton Zürich, Monitoringbericht 2022.
- 50 BFS (2024): 2022 lag der Medianlohn bei 6788 Franken.
- 51 Blöchliger, O., Nussbaum, P., Ziegler, M. & Bayard, S. (2020): Situation der familien- und unterrichtsergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Zürich. Zürich: Bildungsdirektion, Bildungsplanung.
- 52 Blöchliger, O., Nussbaum, P., Ziegler, M. & Bayard, S. (2020): Situation der familien- und unterrichtsergänzenden Kinderbetreuung im Kanton Zürich. Zürich: Bildungsdirektion, Bildungsplanung.
- 53 Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Schwab Cammarano, S. (2018): Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen. Eine Studie im Rahmen der Aktivitäten der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit»; Jeanrenaud, C. & Kis, A. (2018): Coût du placement des jeunes enfants et participation des femmes au marché du travail. Étude réalisée sur mandat de Pro Familia Suisse. Neuchâtel: novembre 2018; BAK Economics (2020): Volkswirtschaftliches Gesamtmodell für die Analyse zur «Politik der frühen Kindheit». Basel: Jacobs Foundation.
- 54 Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Schwab Cammarano, S. (2018): Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen. Eine Studie im Rahmen der Aktivitäten der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit».
- 55 Stern, S., Schwab Cammarano, S., Kessler, L., Iten, R., von Stokar, T. (2021): Evaluation Tagesschule 2025, Pilotphase II.
- 56 Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Schwab Cammarano, S. (2018): Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen. Eine Studie im Rahmen der Aktivitäten der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit».
- 57 BFS (2025): Familienergänzende Kinderbetreuung.
- 58 Havnes, T., Mogstad, M. (2011): Money for nothing? Universal child care and maternal employment. *Journal of Public Economics* 95(11–12): 1455–1465; Kleven, H., Landais, C., Posch, J., Steinhauer, A., Zweimüller, J. (2021): Angebot an öffentlicher Kinderbetreuung und Einkommenseinbußen bei Mutterschaft. *Wirtschaft und Gesellschaft* 47(3): 309–328.
- 59 Bundesrat (2024): Botschaft zur Volksinitiative «Für eine gute und bezahlbare familienergänzende Kinderbetreuung für alle (Kita-Initiative)».
- 60 Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Schwab Cammarano, S. (2018): Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen. Eine Studie im Rahmen der Aktivitäten der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit»; Jeanrenaud, C. & Kis, A. (2018): Coût du placement des jeunes enfants et participation des femmes au marché du travail. Étude réalisée sur mandat de Pro Familia Suisse. Neuchâtel: novembre 2018.
- 61 Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Schwab Cammarano, S. (2018): Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit: Was sich Eltern wünschen. Eine Studie im Rahmen der Aktivitäten der Jacobs Foundation zur «Politik der frühen Kindheit».
- 62 Stern, S., Schwab Cammarano, S., Kessler, L., Iten, R., von Stokar, T. (2021): Evaluation Tagesschule 2025, Pilotphase II.
- 63 Eigene Berechnungen anhand der Zahlen der Bildungsdirektion Kanton Zürich (2023): Die Schulen im Kanton Zürich 2022/2023.
- 64 von Rundstedt, HR Today, (2023): Widersprüche im Schweizer Arbeitsmarkt. Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas.
- 65 Deloitte (2025): Alternde Schweiz: Arbeitsmarktdynamik für nachhaltiges Wachstum überdenken.
- 66 Deloitte (2023): Skills-based hiring: Opening the doors to a stronger government workforce.
- 67 von Rundstedt, HR Today, (2023): Widersprüche im Schweizer Arbeitsmarkt. Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas.
- 68 Harvard Business Review (2024): Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice.
- 69 OECD (2025): Empowering the workforce in the context of a skills-first approach.
- 70 LinkedIn Economic Graph (2023): Skills-First: Reimagining the Labor Market and Breaking Down Barriers.
- 71 WEF (2025): Skills-based hiring can help us recruit for jobs that don't exist yet.
- 72 Niagara Institute (2025): Diversity and Innovation Statistics: How Diverse Teams Drive Workplace Innovation.
- 73 von Rundstedt, NZZ, (21.10.2023): «Der Schweizer Branchenkult führt zu organisierter Inzucht.»
- 74 LinkedIn (2025): The Future of Recruiting 2025. How AI redefines recruiting excellence.

- 75 Deloitte (2022): Building tomorrow's skills-based organization – Jobs aren't working anymore.
- 76 von Rundstedt, HR Today, (2023): Widersprüche im Schweizer Arbeitsmarkt. Eine Studie über den Schweizer Arbeitsmarkt und seine Widersprüche und Dilemmas.
- 77 HBR (2023): Charting the Emerging Geography of AI.
- 78 Fierce Network (2025): Top 25 global AI infra index.
- 79 European Commission (2021): Switzerland AI Strategy Report.
- 80 startupticker.ch (2025). Swiss Venture Capital Report 2025: update. startupticker.ch.
- 81 Gersbach, H. & Wörter, M. (2024): Challenges for the Swiss Innovation System, KOF Studies No. 177.
- 82 Greater Zurich Area (2025): Greater Zurich: The global AI powerhouse; dealroom.co (2024): AI Europe Report – Startup und VC data in the AI arms race.
- 83 Naeff, D. (2025): Greater Zurich's KI-Aufschwung: Wie Bildung, Talent und Swissness den globalen Wettbewerb prägen.
- 84 Standortförderung Kanton Zürich: Innovations-Sandbox für künstliche Intelligenz.
- 85 Oxford Insights (2024): Government AI Readiness Index 2024.
- 86 Digitale Verwaltung Schweiz (2025): KI in der öffentlichen Verwaltung.
- 87 Adecco (2025): Leading in the age of AI. Expectations versus reality; CISCO (2024): AI Readiness Index – Hype Meets Reality. Switzerland.
- 88 Deloitte (2025): Alternende Schweiz: Arbeitsmarktdynamik für nachhaltiges Wachstum überdenken.
- 89 LHH (2025): The Reinvention Imperative: How AI is Reshaping Jobs, Individual Careers and Talent Strategies.
- 90 Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2022): Demographics and Automation.
- 91 OECD (2024): The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth.
- 92 OECD (2025): Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies.
- 93 IMF (2025): Artificial Intelligence and Productivity in Europe.
- 94 OECD (2025): The Adoption of Artificial Intelligence in Firms – New Evidence for Policymaking.
- 95 McKinsey Global Institute (2024): The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value.
- 96 OECD (2022): Digital Transformation and Productivity Growth.
- 97 World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report.
- 98 OECD (2021): The Digital Transformation of SMEs.
- 99 Andy, A., Idris, A. & Ayavoo R. (2024): Location Attractiveness in the New Norm: A Systematic Review.
- 100 KMU.DIGITAL (2025): KMU Digital.
- 101 BMAW (2023): Evaluierung des Förderungsprogramms KMU.DIGITAL. Modul Beratung (WKÖ) und Modul Umsetzung (AWS).
- 102 WKO (2024): Erfolgsprogramm «KMU.DIGITAL» wird ausgebaut.
- 103 IMDA (2021): Industry Digital Plans.
- 104 KIET (2022): A Study on the Performance of Win-Win Smart Factories and the Direction of Policy Support.
- 105 OCI (2025): Digitalization Competence Centre.
- 106 MDEC (2025): See how digitalization can grow your business faster!
- 107 Pack, H., & Saggi, K. (2006): Is there a case for industrial policy? A critical survey. The World Bank Research Observer, 21(2), 267–297.
- 108 Ahead (2025): Gründungs- und Innovationszentrum Zürich; AWI/SDSC (2025): KMU-Programm des Kantons Zürich.
- 109 Kantonsrat Zürich (2025): Anfrage 47/2025. «One-Stop-Shop auf der Zielgeraden – oder doch nicht?».
- 110 European Commission: Directorate-General for Research and Innovation (2025). European Innovation Scoreboard 2025. Publications Office of the European Union.
- 111 Bundesrat (2025): Auslegeordnung zum unternehmerischen Denken und Handeln in der Schweizer Bildungslandschaft (Bericht in Erfüllung des Postulats 21.4348 Silberschmidt vom 29. November 2021). Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).
- 112 GEM (2025): GEM 2024/2025. Global Report Entrepreneurship Reality Check.
- 113 TrueWealth (2024): The Swiss Index of Financial Literacy 24.
- 114 OECD (2021): Start-up and Scale-up Policy.
- 115 Kanton Zürich (2025): Überblick zur Entwicklung der Schülerzahlen.
- 116 OECD (2025): Unleashing SME Potential to Scale Up.
- 117 OECD (2015): Entrepreneurship in Education. What, why, when, how; Lorz M., Mueller S., Volery T. (2013): Economic Education: A systematic review of the methods in impact studies. Journal of Enterprising Culture 21(02):123–151.
- 118 EU (2015): Entrepreneurship Education: A road to success.
- 119 EU (2015): Entrepreneurship Education: A road to success.
- 120 Costa-Ramón A., Schade U., Slotwinski M., Brenoe A (2024): (Not) Thinking about the Future: Financial Awareness and Maternal Labor Supply. CESifo Working Paper No. 11359.
- 121 BFS (2025): Öffentliche Bildungsausgaben. (Zahlen von 2023).
- 122 BFS (2025): Öffentliche Bildungsausgaben der Kantone und ihrer Gemeinden nach Jahr, Kanton, Ausgabenart und Bildungsstufe. (Zahlen von 2023).
- 123 Kanton Zürich (2025): Zürich macht seine Gymnasien fit für die Zukunft.
- 124 Berde, É., & Drabancz, Á. (2022): The propensity to have children in Hungary, with some examples from other European countries. Frontiers in sociology, 7, 1009115.
- 125 OECD (2022): Public spending on family benefits. OECD Family Database.

- 126 Fagnani, J. (2002): Why do French women have more children than German women? Family policies and attitudes towards child care outside the home. *Community, Work & Family*, 5(1), 103–119.
- 127 Kearney, M. S., & Levine, P. B. (2025): Why is fertility so low in high income countries? (NBER Working Paper No. 33989). National Bureau of Economic Research.
- 128 Chuard, C., & Chuard Keller, P. (2021): Baby bonus in Switzerland: Effects on fertility, newborn health, and birth scheduling. *Health Economics*, 30(9), 2092–2123.
- 129 Milovanska-Farrington, S. (2019): The effect of family welfare support on the likelihood of having another child and parents' labor supply. *Research in Economics*, 73(3), 243–263. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2019.07.005>
- 130 Berde, É., & Drabancz, Á. (2022): The propensity to have children in Hungary, with some examples from other European countries. *Frontiers in sociology*, 7, 1009115.
- 131 Cohen, A., Dehejia, R., & Romanov, D. (2013): Financial incentives and fertility. *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 1–20; Chi, O. (2025): Can Government Financial Aid Save an Aging Society? A Systematic Review on the Effect of Financial Incentives on the Fertility Rate. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 1018–1046; González, L., & Trommlerová, S. K. (2023): Cash transfers and fertility: How the introduction and cancellation of a child benefit affected births and abortions. *Journal of Human Resources*, 58(3), 783–818.
- 132 BFS (2025): Geburten.
- 133 Eigene Berechnungen auf Basis BFS, SAKE.
- 134 Milovanska-Farrington, S. (2019): The effect of family welfare support on the likelihood of having another child and parents' labor supply. *Research in Economics*, 73(3), 243–263. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2019.07.005>
- 135 OECD (2022): Public spending on family benefits. OECD Family Database; OECD (2023): Fertility Rates. OECD Family Database.
- 136 BFS (2025): Einwanderung der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, Staatsangehörigkeit (Kategorie), Geschlecht und Alter.
- 137 BFS (2025): Einwanderung der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, Staatsangehörigkeit (Kategorie), Herkunftsstaat, Geschlecht und Altersklasse.
- 138 Bundesrat (2025): Volksinitiative «Keine 10-Millionen-Schweiz!» Bundesrat adressiert Herausforderungen in der Zuwanderung, ohne Wohlstand und Sicherheit zu gefährden.
- 139 Eurostat (2023): EUROPOP2023 – Population projections at national level (2022–2100).
- 140 Bundesrat (2022): Für eine Zuwanderungsregelung, die den Bedürfnissen der Schweiz entspricht. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 19.3651, Nantermod vom 19. Juni 2019.
- 141 Bundesrat (2024): Bundesrat legt unveränderte Drittstaatenkontingente für 2025 fest.
- 142 Bundesrat (2022): Für eine Zuwanderungsregelung, die den Bedürfnissen der Schweiz entspricht. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 19.3651, Nantermod vom 19. Juni 2019.
- 143 Schweizer Parlament (2017): 17.3067 Motion «Wenn die Schweiz teure Spezialisten ausbildet, sollen sie auch hier arbeiten können»; 22.4105 Motion «Den Fachkräftemangel mit allen mildern, die einen Abschluss in der höheren Berufsbildung haben.»
- 144 Bundesrat (2022): Gezielte Zulassung zum Arbeitsmarkt für Drittstaatsangehörige mit Schweizer Hochschulabschluss.
- 145 Deloitte (2020): Internationale Spitzenkräfte: Die Schweiz braucht sie.
- 146 Bundesrat (2022): Für eine Zuwanderungsregelung, die den Bedürfnissen der Schweiz entspricht. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 19.3651, Nantermod vom 19. Juni 2019.
- 147 Bundesrat (2022): Für eine Zuwanderungsregelung, die den Bedürfnissen der Schweiz entspricht. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 19.3651, Nantermod vom 19. Juni 2019.
- 148 Bundesrat (2022): Für eine Zuwanderungsregelung, die den Bedürfnissen der Schweiz entspricht. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 19.3651, Nantermod vom 19. Juni 2019; Bundesrat (2024): Bundesrat legt unveränderte Drittstaatenkontingente für 2025 fest.
- 149 Zumbusch, K. & Scherer, R. (2022): Aktualisierung der Nutzenbewertung EasyGov.swiss. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft.
- 150 Zumbusch, K. & Scherer, R. (2022): Aktualisierung der Nutzenbewertung EasyGov.swiss. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft.

Amt für Wirtschaft (AWI)
Walchestrasse 19
Postfach
8090 Zürich
www.zh.ch/wirtschaftsmonitoring

Deloitte AG
Pfingstweidstrasse 11
8005 Zürich
www.deloitte.ch

