

Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

# Die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise

## Ergebnisse einer Befragung von KMU

---

Heiko Bergmann  
Michael Rychener

St.Gallen, im Januar 2021



KMU-HSG

**Zitierweise/Citation:**

Bergmann, Heiko; Rychener, Michael (2021): Die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise. Ergebnisse einer Befragung von KMU. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St.Gallen.

**Auftraggeber:**

Kanton Zürich  
Volkswirtschaftsdirektion  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
Standortförderung  
Walchestrasse 19  
8090 Zürich  
zh.ch/standort

**Auftragnehmer:**

KMU-HSG  
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittel-  
unternehmen an der Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
Tel. +41 71 224 71 00  
www.kmu.unisg.ch

*Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrung-Gruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen bei KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.*

## Inhaltsverzeichnis

0	Das Wichtigste im Überblick .....	1
1	Hintergrund und Vorgehen .....	3
2	Finanzielle Situation der KMU vor der Corona-Pandemie .....	5
2.1	Performance .....	5
2.2	Fremdkapital.....	7
2.3	Finanzielle Stabilität .....	9
2.4	Zwischenfazit: Finanzielle Situation der KMU vor der Corona-Pandemie.....	15
3	Auswirkungen und Massnahmen im Jahr 2020.....	16
3.1	Auswirkungen Lockdown .....	16
3.2	Umsatzrückgang 2020 insgesamt.....	19
3.3	Massnahmen der Unternehmen im Jahr 2020.....	20
3.4	Zwischenfazit: Auswirkungen des Jahres 2020 .....	24
4	Krisenfestigkeit von Unternehmen .....	26
4.1	Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen .....	26
4.2	Verwendung der Gelder aus Covid-19 Krediten.....	28
4.3	Finanzielle Situation nach der Krise.....	31
4.4	Zwischenfazit zur Krisenfestigkeit .....	37
5	Lehren aus der Krise: Geplante Massnahmen der Unternehmen .....	39
6	Gewünschte wirtschaftspolitische Massnahmen.....	43
7	Literaturverzeichnis .....	46
8	Anhang.....	47
8.1	Detaillierte Informationen zur Befragung von KMU im Kanton Zürich .....	47
8.2	Fragebogen der Befragung .....	49

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Performance vor der Krise (Selbsteinschätzung).....	6
Abbildung 2: Anteil der Unternehmen mit Fremdkapital .....	8
Abbildung 3: Finanzielle Stabilität .....	10
Abbildung 4: Gründe für fehlende finanzielle Stabilität nach Branche .....	12
Abbildung 5: Einstellung Geschäftstätigkeit während des Lockdowns .....	17
Abbildung 6: Gründe für Umsatzrückgang .....	18
Abbildung 7: Erwarteter Umsatz 2020.....	20
Abbildung 8: Massnahmen der Unternehmen nach Branche.....	22
Abbildung 9: Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen nach Branche.....	27
Abbildung 10: Anteil der Unternehmen, die einen Covid-19 Kredit erhalten <i>und</i> mehr als 50% ausgegeben haben .....	29
Abbildung 11: Erwartete finanzielle Situation nach der Krise .....	32
Abbildung 12: Geplante Massnahmen der Unternehmen nach Branche.....	40
Abbildung 13: Gewünschte wirtschaftspolitische Massnahmen nach Branche.....	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die finanzielle Stabilität.....	14
Tabelle 2: Einflussfaktoren auf versch. Massnahmen der Unternehmen.....	24
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf die Nutzung von Covid-19 Krediten.....	31
Tabelle 4: Erwartete finanzielle Situation nach der Krise nach finanzieller Stabilität vor der Krise .....	33
Tabelle 5: Einflussfaktoren auf die Erwartung einer besseren fin. Situation.....	35
Tabelle 6: Einflussfaktoren auf die Erwartung einer sehr viel schlechteren fin. Situation.....	37
Tabelle 7: Bestimmungsfaktoren ausgewählter Massnahmen der Unternehmen .....	42
Tabelle 8: Grössenverteilung der Unternehmen der Stichprobe und der Grundgesamtheit.....	48

## 0 Das Wichtigste im Überblick

### *Hintergrund und Vorgehen*

Im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich hat das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG) die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise untersucht.

Die Grundlage dieser Studie bildet eine Befragung von 708 KMU aus dem Kanton Zürich, die im Oktober / November 2020 durchgeführt worden ist. Die Resultate und Analysen in diesem Bericht sollten vor dem Hintergrund des Zeitpunkts der Befragung interpretiert werden.

### *Finanzielle Situation der KMU vor der Corona-Pandemie*

Insgesamt 78% aller Zürcher KMU wären vor der Corona-Pandemie in der Lage gewesen, bei ausbleibenden Einnahmen ihre Fixkosten aus eigenen Mitteln für drei Monate zu tragen. Damit kann ein grosser Teil aller Zürcher KMU vor der Krise als finanziell stabil angesehen werden. Auf 22% trifft dies hingegen nicht zu. Die finanzielle Stabilität von KMU war vor der Krise höher in Branchen mit geringen Anlageinvestitionen (vor allem unternehmensbezogene Dienstleistungen) und bei Unternehmen, die kein Fremdkapital benötigen oder bewusst auf Fremdkapital verzichten. Zudem steigt die finanzielle Stabilität tendenziell mit dem Unternehmensalter und mit dem Umsatz der Unternehmen an. Hoher Konkurrenzdruck und – daraus resultierend – niedrige Margen sowie geringer Umsatz sind aus Sicht der Unternehmen die zentralen Gründe für eine fehlende finanzielle Stabilität.

Nur etwa 30% aller befragten KMU verfügen über eine Fremdkapitalfinanzierung. Dieser Anteil liegt höher bei älteren Unternehmen sowie in Branchen mit einem hohen Kapitalbedarf. Die restlichen 70% der KMU verzichten auf Fremdkapital, da sie sich nicht verschulden wollen oder sie dies nicht für notwendig erachten.

### *Auswirkungen und Massnahmen 2020*

Der Lockdown im Frühjahr 2020 hat sich vor allem auf bestimmte Branchen negativ ausgewirkt. Unternehmen aus dem Bereich Gastgewerbe/Kultur waren am stärksten von Einschränkungen in der Geschäftstätigkeit betroffen, weshalb sie auch den grössten Umsatzrückgang während des Lockdowns zu verzeichnen hatten und die schlechteste Umsatzentwicklung für 2020 insgesamt erwarten.

Die Umsatzeinbussen während des Lockdowns sind jedoch nicht nur ausschliesslich auf eine direkte Betroffenheit von behördlichen Auflagen zurückzuführen. Auch unabhängig davon ist es bei den meisten Zürcher KMU zu einem Umsatzrückgang gekommen, der aus einem Rückgang der Nachfrage resultiert. In Bezug auf das Gesamtjahr 2020 beziffern Zürcher KMU den Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahr im Durchschnitt auf etwa 17%.

Zürcher KMU haben mit verschiedenen Massnahmen auf die Herausforderungen des Jahres 2020 reagiert. Im Vordergrund standen Massnahmen zur Reduktion der Kosten und der Sicherstellung der Liquidität. Produktinnovationen waren kurzfristig eher bei Unternehmen

möglich, die bereits in der Vergangenheit innovativ und wachstumsstark waren. Neue Vertriebswege sind erwartungsgemäss vor allem in Branchen eingeführt worden, bei denen der persönliche Kontakt beim Verkauf von Bedeutung ist.

### *Krisenfestigkeit von Unternehmen*

Die Kurzarbeitsentschädigung und der Covid-19 Überbrückungskredit des Bundes sind die am häufigsten genutzten Unterstützungsmassnahmen bei Zürcher KMU. Eine genaue Analyse zeigt, dass viele Unternehmen die meist zinslosen Covid-19 Kredite als eine Art Sicherheitspolster beantragt haben, die bislang nicht oder nur in geringem Masse genutzt worden sind. Angewiesen auf einen Covid-19 Kredit waren hingegen Unternehmen, die bereits vor der Krise keine hohe finanzielle Stabilität und im Jahr 2020 hohe Umsatzrückgänge zu verkraften hatten. Interessanterweise mussten auch Unternehmen, die in den Jahren vor der Krise gewachsen sind und die bereits vor der Krise eine Fremdkapitalfinanzierung hatten, in höherem Masse auf die Gelder aus Covid-19 Krediten zurückgreifen.

Wie zu erwarten, gehen die KMU im Kanton Zürich mehrheitlich davon aus, dass die finanzielle Situation ihres Unternehmens nach der Krise schlechter als vorher sein wird. 2% befürchten sogar, dass ihr Unternehmen die Geschäftstätigkeit einstellen wird. Unternehmen, die bereits vor der Krise finanziell nicht stabil waren, erwarten häufiger eine schlechtere Situation nach der Krise als vorher stabile Unternehmen. Den grössten Einfluss auf die erwartete finanzielle Situation nach der Krise hat aber die konkrete Umsatzentwicklung des einzelnen Unternehmens im Jahr 2020, die stark von der Branche abhängt.

Interessanterweise sind Unternehmen, die vor der Krise finanziell stabil waren, seltener bei den Unternehmen zu finden, die eine bessere finanzielle Situation nach der Krise erwarten. Unternehmen, die hohen Wert auf finanzielle Stabilität legen, scheuen möglicherweise die Risiken, die sich aus dem Eingehen von neuen Marktchancen ergeben.

### *Lehren aus der Krise: Geplante Massnahmen der Unternehmen*

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Zürcher KMU die richtigen Lehren aus der Krise gezogen haben. Insbesondere solche Unternehmen, die in der Krise finanzielle Schwierigkeiten hatten, wollen zukünftig ihre Finanzplanung verbessern und ihre Reserven erhöhen. Inwieweit diese Massnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden (können), kann hier nicht beantwortet werden. Da die Gründe für eine mangelnde finanzielle Stabilität vor allem in einem hohen Konkurrenzdruck, einer niedrigen Marge sowie einem geringen Umsatz liegen, sind die Unternehmen auch gefordert, an diesen zugrundeliegenden Ursachen zu arbeiten.

Die Corona-Pandemie hat die Notwendigkeit von finanziellen Reserven und der Berücksichtigung von unerwarteten Ereignissen bei der Liquiditätsplanung aufgezeigt. Für Unternehmer/-innen gilt es, die richtige Balance aus finanzieller Stabilität und dem Eingehen von unternehmerischen Risiken zu finden.

## 1 Hintergrund und Vorgehen

Während der Corona-Pandemie haben die Beschränkung der Geschäftstätigkeit und ein Rückgang der Nachfrage bei vielen Unternehmen zu deutlichen Umsatzeinbussen geführt, denen kein gleich hoher Rückgang der Kosten gegenüberstand. Hierdurch hat sich die finanzielle Situation vieler Unternehmen im Jahr 2020 markant verschlechtert. Unternehmen, die zu Beginn der Krise nur geringe liquide Mitteln und gleichzeitig hohe Fixkosten hatten, sind zum Teil in eine existenzbedrohende Situation gekommen. Es zeichnet sich ab, dass die Krise eine stärkere Belastung für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) als für Grossunternehmen darstellt.

Im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich hat das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG) die vorliegende Studie zur finanziellen Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise erstellt.

In Absprache mit dem AWA sind für die vorliegende Studie die beiden folgenden zentralen Zielsetzungen formuliert worden:

1. Erfassung der finanziellen Situation der KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise, Analyse und Gründe:
  - Wie hat sich die finanzielle Situation von KMU im Jahr 2020 entwickelt?
  - Wie unterscheidet sich die finanzielle Situation nach zentralen Merkmalen wie Unternehmensgrösse, Alter und Branche?
  - Welche Unternehmen haben die Krise gut überstanden; welche nicht? Was sind die Ursachen für eine allfällige fehlende Krisenfestigkeit?
2. Zudem sollen die Ergebnisse der Studie Hinweise darauf geben, ob und mit welchen Massnahmen auf Seite der Unternehmen und welchen Verbesserungen von Rahmenbedingungen eine ähnliche Situation in Zukunft vermieden werden könnte.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte im Wesentlichen auf Basis einer Befragung von KMU im Kanton Zürich im Oktober und November 2020. Aus den Adressdaten des Bundesamtes für Statistik (BFS) wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe im Umfang von 3'530 Unternehmen (korrigierter Stichprobenumfang) mit 1 bis 249 Mitarbeitenden (in Vollzeitäquivalenten) gezogen und postalisch angeschrieben.

Insgesamt gingen in postalischer Form und über den Online-Fragebogen 708 weitgehend vollständig ausgefüllte Fragebogen von KMU mit maximal 250 Mitarbeitenden ein, welche die Grundlage für den vorliegenden Bericht bilden. Die Rücklaufquote betrug 20%. Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens bei der Befragung findet sich im Anhang (vgl. Kapitel 8.1), dort ist ebenfalls der Fragebogen abgelegt (vgl. Kapitel 8.2).

Alle Resultate und Analysen in diesem Bericht sollten vor dem Hintergrund des Zeitpunkts unserer Befragung interpretiert werden. Im Befragungszeitraum Oktober / November 2020 stiegen die Covid-19 Infektionszahlen in der Schweiz bereits wieder an. Allerdings war zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehbar, dass es um den Jahreswechsel 2020/21 erneut zu einer Schliessung der Restaurants und der Geschäfte für Güter des nicht-täglichen Bedarfs kommen würde.



## 2 Finanzielle Situation der KMU vor der Corona-Pandemie

Um die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich bzw. die Auswirkungen der Corona-Krise auf dieselben angemessen zu analysieren und sachgerecht einordnen zu können, ist eine Erfassung deren wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor der Krise von wesentlicher Bedeutung. Aus diesem Grund behandeln wir in diesem Kapitel drei Indikatoren, die eine Aussage über die finanzielle Situation von Zürcher KMU vor der Corona-Pandemie erlauben.

Leserinnen und Leser, die sich direkt mit den Auswirkungen der Krise während bzw. nach dem bundesrätlich angeordneten Lockdown im Frühjahr 2020 befassen wollen, werden auf das Kapitel 3 und die darauffolgenden Kapitel verwiesen.

### 2.1 Performance

Im ersten Teil des Fragebogens haben wir die Unternehmerinnen und Unternehmer gefragt, wie sie ihre Performance in den drei Jahren vor Beginn der Corona-Pandemie (d.h. in den Jahren von 2017 bis 2019) im Vergleich zur Konkurrenz einschätzen. Um die Performance der Unternehmen zu messen, wurden folgende fünf Kennzahlen abgefragt, die es jeweils auf einer Skala von 1 (= schlechter) bis 7 (= besser) zu bewerten galt (vgl. Abbildung 1):

- Umsatzentwicklung
- Marktanteilsentwicklung
- Gesamtkapitalrendite
- Beschäftigungsentwicklung
- Innovativität

Die Performance berechnen wir als Durchschnittswert der fünf genannten Kennzahlen, da diese hoch miteinander korrelieren. Der so ermittelte Wert kann als ein Mass für die Entwicklung und das Wachstum der Unternehmen in den vergangenen Jahren interpretiert werden. Die Analysen in den nachfolgenden Kapiteln zeigen, dass die so ermittelte Performance die Betroffenheit und die Massnahmen der KMU in der Krise zum Teil beeinflusst.

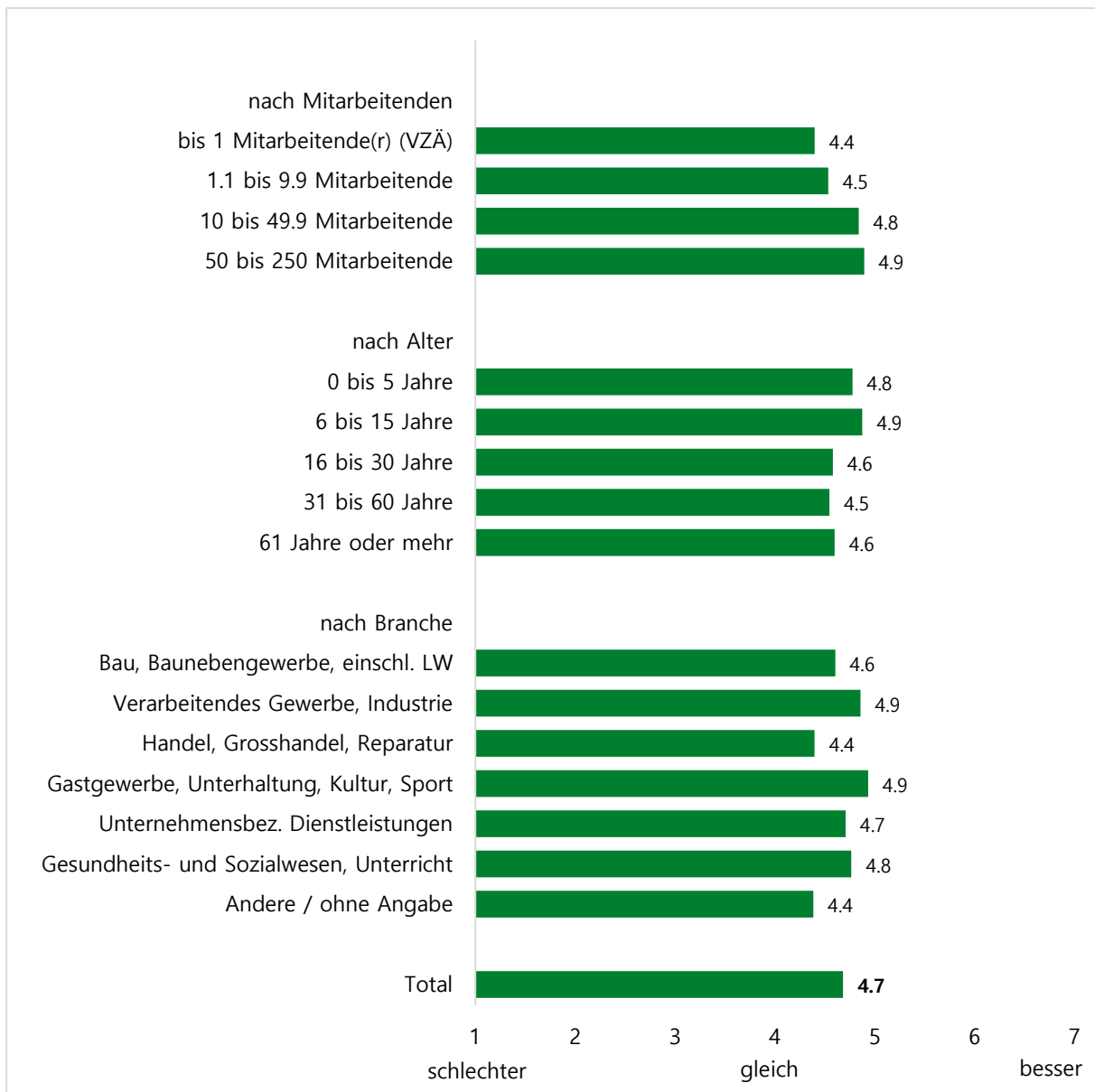
Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass mit steigender Unternehmensgrösse auch die Performance der vergangenen Jahre tendenziell etwas besser eingeschätzt wird. Während der Wert bei Ein-Personen-Unternehmen bei 4.4 liegt, weisen Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden einen leicht höheren Wert von 4.9 auf.

Bei einer Darstellung nach Unternehmensalter fällt ausserdem auf, dass Unternehmen, die seit 6 bis 15 Jahren bestehen, ihre Performance am besten bewerten (4.9). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass KMU in dieser Alterskategorie – welche die Herausforderungen der Gründungsphase überwunden haben – ihre Leistungsfähigkeit gegenüber den Anfangsjahren und auch gegenüber der Konkurrenz steigern konnten.

Interessanterweise zeigt sich nach Branchen, dass das Gastgewerbe/Kultur – notabene eine Branche, die die Pandemie mitunter am härtesten traf – die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in den drei Jahren vor der Corona-Pandemie im Vergleich zur Konkurrenz am besten beurteilt (4.9). Gleichermassen schätzen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe ihre Performance-Entwicklung der vergangenen drei Jahren ein (4.9). Dagegen finden sich der Handel (4.4) und

‘andere Branchen’ (4.4) – hinter der sich vor allem personenbezogene Dienstleistungen verbergen – am unteren Ende der Performance-Selbstbeurteilung.

Insgesamt sei an dieser Stelle allerdings festgehalten, dass die Unterschiede über alle Unternehmensmerkmale hinweg vergleichsweise gering sind. Im Durchschnitt schätzen die Unternehmen ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit vergleichbar bzw. leicht besser als die der Konkurrenz ein.



**Abbildung 1: Performance vor der Krise (Selbsteinschätzung)**

## 2.2 Fremdkapital

Bei der Unternehmensfinanzierung wird generell zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden. Während man beim Eigenkapital von finanziellen Mittel spricht, die dem Unternehmen von den Inhabern in der Form von Aktien- oder Stammkapitaleinlagen zur Verfügung gestellt werden, handelt es sich beim Fremdkapital typischerweise um zu verzinsendes Kapital, das von Gläubigern in der Form eines Bankkredits, eines Kreditrahmens, einer Hypothek oder einer anderen Finanzierungsform (z.B. durch Kreditvergabe eines Verwandten) gestellt wird. Der Anteil an Eigenkapital an der Bilanzsumme wird mit dem Begriff Eigenkapitalquote beschrieben. Grundsätzlich steht eine hohe Eigenkapitalquote für finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit eines Unternehmens. Im Umkehrschluss könnte man also sagen, dass sich die finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit eines Unternehmens tendenziell verringert, wenn der Anteil an Fremdkapital steigt. Andererseits ist es für unternehmerisches Wachstum häufig notwendig, externes Fremdkapital in der Form eines Kredits ins Unternehmen zu holen.

Damit ein Unternehmen Fremdkapital erhält, müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllt sein. In einem ersten Schritt – und dies wird häufig vergessen – muss in der Geschäftsleitung überhaupt die Bereitschaft gegeben sein, Fremdkapital ins Unternehmen zu holen und sich damit zu verschulden. Viele Unternehmer/-innen legen nämlich grossen Wert auf Unabhängigkeit und versuchen ohne externe Finanzierungsarten auszukommen. Zweitens muss der Kreditgeber, typischerweise eine Bank, bereit sein, dem Unternehmen Fremdkapital zur Verfügung zu stellen. Hierfür sind die Bonität und die Sicherheiten des Unternehmens entscheidend. Falls ein Unternehmen nicht über eine Fremdkapitalfinanzierung verfügt, kann dies daher auf zwei unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sein: Dem Wunsch nach Unabhängigkeit auf Seiten der Geschäftsleitung oder eine unzureichende Bonität bzw. unzureichende Sicherheiten.

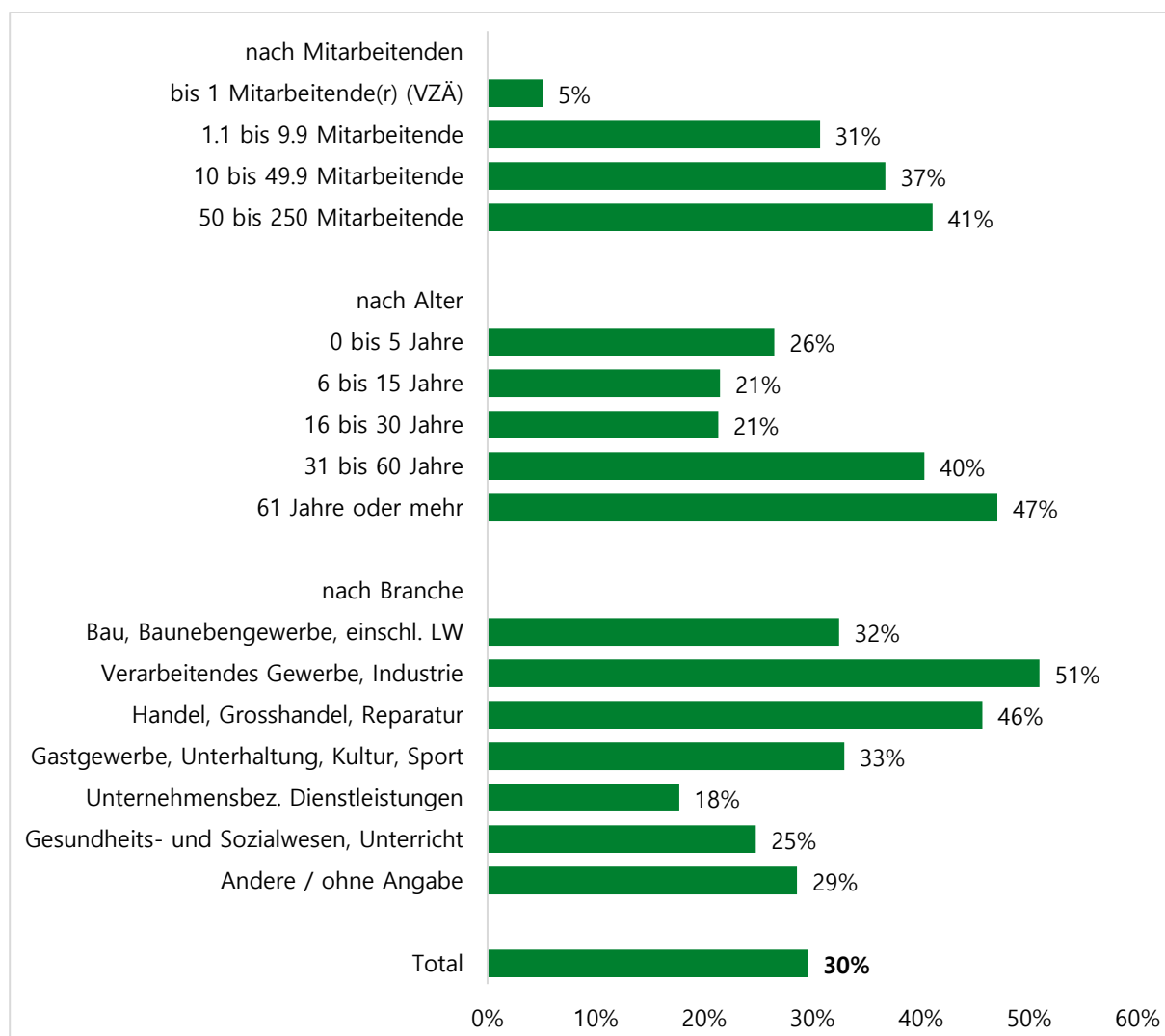
Da die Art der Finanzierung verschiedene Implikationen auf die Krisenfestigkeit eines Unternehmens haben kann, haben wir in unserer Studie die Unternehmer/-innen gefragt, ob sie Ende 2019 über Fremdkapital verfügt haben oder nicht.

Insgesamt deuten die Daten darauf hin, dass grössere Unternehmen vergleichsweise häufiger eine Fremdkapitalfinanzierung ausweisen als kleinere Unternehmen. Während 5% Kleinstunternehmen mit bis zu einem Mitarbeitenden Fremdkapital besitzen, ist der Anteil bei Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden ungefähr achtmal so hoch (41%).

Eine ähnliche Verteilung lässt sich beim Unternehmensalter beobachten. Demgemäss steigt der Anteil der Unternehmen mit Fremdkapitalfinanzierung tendenziell mit dem Unternehmensalter an. Eine Ausnahme ist hier jedoch bei der jüngsten Kategorie zu verzeichnen. Unternehmen, die erst zwischen 0 bis 5 Jahre bestehen, haben mit 26% Anteil an Fremdkapitalfinanzierung einen leicht höheren Wert gegenüber den Unternehmen, die zwischen 6 bis 15 (21%) bzw. 16 bis 30 Jahre alt sind (21%). Generell kann davon ausgegangen werden, dass lang bestehende Unternehmen von Kreditgebern hinsichtlich Bonität tendenziell besser bewertet werden. Aufgrund dessen sind die beobachtbaren Werte bei steigendem Unternehmensalter im erwartbaren Rahmen.

Im Übrigen zeigt unsere Untersuchung, dass kapitalintensive Branchen, wie beispielsweise das verarbeitende Gewerbe oder der Handel, die meisten Unternehmen stellen, die im Besitz von Fremdkapital sind (51% bzw. 46%). Damit liegen diese Branchen auch deutlich über dem Durchschnitt bei einer Betrachtung über alle Zürcher KMU hinweg (30%).

Da sich die Art der Finanzierung in den Unternehmen sehr individuell ausgestaltet, haben wir bei den Zürcher KMU auch nach den Gründen für fehlendes Fremdkapital gefragt. In diesem Zusammenhang haben sie mit überwältigender Mehrheit angegeben (95%; ohne Abbildung), dass eine Verschuldung entweder nicht nötig oder nicht erwünscht sei. Die restlichen 5% der Unternehmer/-innen gaben an, dass sie über keine Fremdkapitalfinanzierung verfügen, da ein Kreditantrag als nicht erfolgversprechend eingeschätzt wird bzw. andere Finanzierungsquellen zur Verfügung stehen. Ganz überwiegend verzichtet der grosse Teil der Zürcher KMU daher auf eine Fremdkapitalfinanzierung, weil sie diese nicht wollen. Wie bereits angesprochen, ist ihnen vermutlich die Unabhängigkeit ihres Unternehmens sehr wichtig.



**Abbildung 2: Anteil der Unternehmen mit Fremdkapital**

### 2.3 Finanzielle Stabilität

Eine Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ist für Unternehmen insbesondere in Zeiten einer unterdurchschnittlichen Geschäftslage von zentraler Bedeutung. Umsatzausfälle – wie sie in der Corona-Pandemie in grossen Teilen der Wirtschaft beobachtbar sind – können sich negativ auf die Liquidität eines Unternehmens auswirken und demnach darüber entscheiden, ob ein Unternehmen eine Krise übersteht oder nicht. Aus diesem Grund bildet die finanzielle Stabilität vor der Krise einen wichtigen Erklärungsfaktor in unsere Untersuchung. Um die finanzielle Stabilität zu messen, wurden die Unternehmer/-innen gefragt, ob ihre KMU Ende 2019 in der Lage gewesen wären, die Fixkosten bei ausbleibenden Einnahmen für drei Monaten zu decken.<sup>1</sup> Kurzarbeitsberechtigte Lohnkosten haben wir bei der Kostendeckung ausgeschlossen. Unternehmen, die die genannte Frage bejahten, können als vergleichsweise finanziell stabil angesehen werden. Wenn wir nachfolgend in diesem Bericht von ‘finanzieller Stabilität’ sprechen, meinen wir somit die Selbsteinschätzung der Unternehmer/-innen in Bezug auf diese Frage.

Im Grundsatz scheinen die Unternehmen insgesamt finanziell gut aufgestellt zu sein. Durchschnittlich haben knapp vier von fünf (78%) Zürcher KMU angegeben, dass sie bei dreimonatigem Ausbleiben von Einnahmen in der Lage gewesen wären, die Fixkosten über eigene liquide Mittel zu stemmen (vgl. Abbildung 3).

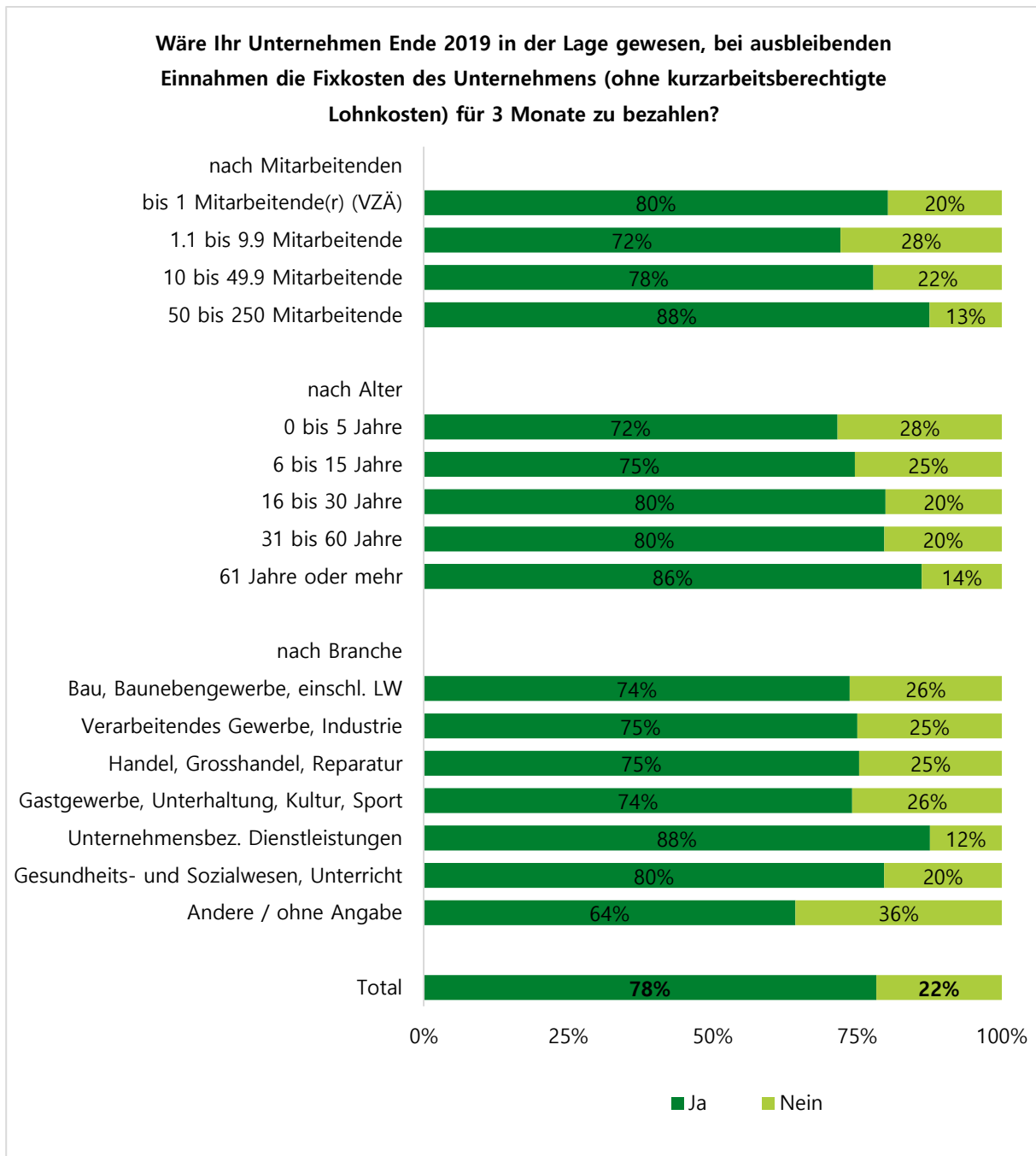
Nach Unternehmensgrösse gegliedert, ist ferner erkennbar, dass insbesondere grössere Unternehmen eine höhere finanzielle Stabilität aufweisen. Auch Kleinstunternehmen stechen hervor, die in 80% angegeben haben, dass sie die Fixkosten hätten zahlen können. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass Ein-Personen-Unternehmen häufig in unternehmensbezogenen Dienstleistungen tätig sind (38%; ohne Abbildung); eine Branche, die in der Regel weder kapitalintensiv ist und in der Unternehmen typischerweise keine hohen Fixkosten zu tragen haben. Dementsprechend ist bei einer Darstellung nach Branchen erkennbar, dass unternehmensbezogenen Dienstleister eine überdurchschnittliche finanzielle Stabilität angeben (88%). Unterdurchschnittlich schneiden hingegen ‘andere Branchen’ (d.h. personenbezogene Dienstleistungen und andere) ab (64%).

Des Weiteren weist unsere Untersuchung auf einen positiven Zusammenhang zwischen steigendem Unternehmensalter und einer verstärkten finanziellen Stabilität hin. Unternehmen, die es schon seit 61 Jahren oder mehr gibt, zeigen hierbei die höchste wirtschaftliche Bestandsfestigkeit auf; 86% geben an, dass sie bei ausbleibenden Einnahmen über drei Monate ihre Fixkosten über eigene Mittel hätten decken können. Damit untermauern diese Daten auch unsere zuvor getroffene Annahme, dass lang bestehende Unternehmen eine höhere Kreditwürdigkeit besitzen dürften.

---

<sup>1</sup> Die Fähigkeit, einen Zeitraum von drei Monaten völlig ohne Einnahmen zu überstehen, stellt aus unserer Sicht eine gute finanzielle Stabilität dar. Bei der Ermittlung der notwendigen Kredithöhe der Covid-19-Kredite hat sich der Bundesrat ebenfalls an der Höhe der Fixkosten eines Unternehmens für den Zeitraum von drei Monaten orientiert (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2020b, S. 8483).

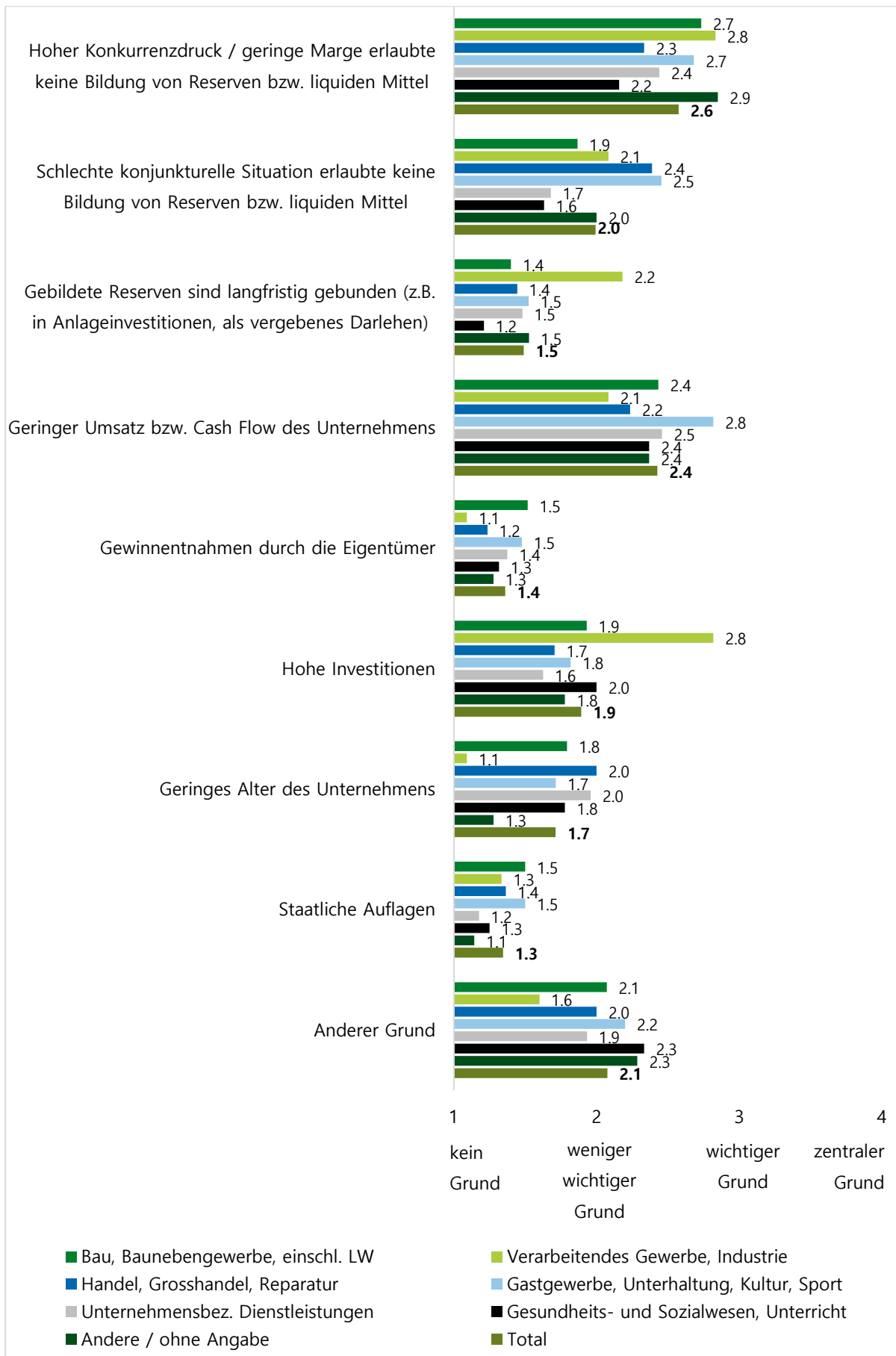
Angemerkt sei noch, dass bei Aktiengesellschaften und GmbH die Höhe der bereits gebildeten Reserven signifikant mit der finanziellen Stabilität zusammenhängt (ohne Abbildung). Die gesetzlichen Anforderungen an die Reservebildung betragen gemäss OR671/OR672 20% des einbezahlten Aktien- bzw. Stammkapital. Unternehmen, bei denen die Reserven mehr als diese 20% betragen, schätzen ihre finanzielle Situation häufiger als stabil ein im Vergleich zu Unternehmen, bei denen sich die Reserven noch im Aufbau befinden.



**Abbildung 3: Finanzielle Stabilität**

Für Unternehmen, die nicht in der Lage gewesen wären, die Fixkosten bei dreimonatigem Umsatzausfall über eigene liquide Mittel zu decken, stellt sich indes die wichtige Frage, was die möglichen Ursachen dafür sind. Die Unternehmer/-innen führen hier insbesondere den hohen Konkurrenzdruck respektive die geringen Margen, die keine Bildung von Reserven erlauben, als tendenziell wichtigen Grund an (2.6) (vgl. Abbildung 4). Dies trifft vor allem auf 'andere Branchen' (2.9), das verarbeitende Gewerbe (2.8), das Baugewerbe (2.7) sowie das Gastgewerbe/Kultur (2.7) zu. Ebenso zeigt sich für letztere, typischerweise margenschwächere Branche, dass der geringe Umsatz bzw. Cash Flow des Unternehmens als tendenziell wichtiger Grund für die fehlende Stabilität angegeben wurde (2.8).

Zürcher KMU im verarbeitenden Gewerbe führen zudem hohe Investitionen (2.8) als tendenziell wichtigen Grund an, weshalb im Jahr 2019 ein dreimonatiger Umsatzausfall mit eigenen liquiden Mittel nicht hätte abgedeckt werden können. Für die restlichen Branchen scheint dies allerdings nicht bzw. nur in einem geringeren Masse der Fall gewesen zu sein.



**Abbildung 4: Gründe für fehlende finanzielle Stabilität nach Branche**



In den bisherigen Untersuchungen ist deutlich geworden, dass die finanzielle Stabilität von Unternehmen mit einer Reihe von strukturellen Merkmalen, wie z.B. dem Alter, zusammenhängt. Fraglich ist allerdings, ob es sich bei den aufgedeckten Zusammenhängen tatsächlich um kausale, d.h. Ursache-Wirkung-Beziehungen handelt, oder ob die Zusammenhänge lediglich statistisch bestehen (vgl. Exkurs). In einem nächsten Schritt untersuchen wir daher in einem übergreifenden Modell, das mehrere Variablen gleichzeitig einschliesst, auf welche Merkmale von Unternehmen sich deren finanzielle Stabilität tatsächlich zurückführen lässt.

#### **Exkurs: Vorteile multivariater Untersuchungen**

Anhand eines multivariaten Modells kann der Zusammenhang von einer abhängigen Variablen (z.B. finanzielle Stabilität) und einer Reihe von Einflussfaktoren (z.B. Grösse, Alter, Umsatz von Unternehmen) in einem einzigen Modell zusammen untersucht werden.

Zur Erläuterung kurz ein fiktives Beispiel: Nehmen wir an, die finanzielle Stabilität eines Unternehmens hänge vor allem vom Alter des Unternehmens ab: Alle Unternehmen erhöhen am Ende des Jahres ihre finanziellen Rücklagen, so dass ältere Unternehmen generell über mehr Reserven verfügen als junge Unternehmen. Gleichzeitig ist es auch so, dass Unternehmen von Jahr zu Jahr tendenziell immer grösser werden.

Bei einer reinen Betrachtung des Zusammenhangs von zwei Variablen (d.h. *bivariate* Untersuchung) würde man nun feststellen, dass die finanzielle Stabilität in einem positiven Zusammenhang zum Alter des Unternehmens und auch zur Grösse des Unternehmen steht. Tatsächlich ist es aber so, dass der Zusammenhang zur Grösse nur über das Alter zustande kommt und nicht ursächlicher Natur ist. Unternehmen werden mit der Zeit grösser und auch stabiler. Einen direkten, kausalen Einfluss auf die finanzielle Stabilität hat die Grösse in diesem Beispiel aber nicht.

Durch den gleichzeitigen Einbezug einer Reihe von Variablen kann bei einer *multivariaten* Untersuchung mit einem höheren Grad an Verlässlichkeit angegeben werden, ob tatsächlich ein Zusammenhang zwischen den untersuchten Merkmalen und der finanziellen Stabilität besteht, oder ob dieser lediglich statistischer Natur ist. Wir arbeiten in folgendem mit dem Verfahren der logistischen Regression, was für Fälle anwendbar ist, bei denen die abhängige Variable nur zwei verschiedene Ausprägungen hat (z.B. finanzielle Stabilität: Ja oder nein)

Konkret prüfen wir im folgenden logistischen Regressionsmodell, welche Merkmalen von Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf die untersuchte abhängige Variable, finanzielle Stabilität, haben (vgl. Tabelle 1). Wir schliessen die Merkmale von Unternehmen in das Modell ein, bei denen wir einen Zusammenhang zur finanziellen Stabilität vermuten. Neben strukturellen Merkmalen wie Branche, Grösse, Alter und Rechtsform sind das auch das Vorliegen einer Fremdkapitalfinanzierung, der Umsatz im Jahr 2019, die generelle Performance der vergangenen Jahre und der Anteil des Umsatzes über den physischen, persönlichen Kontakt.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass die Branche einen signifikanten Einfluss auf die selbst eingeschätzte finanzielle Stabilität von Unternehmen vor der Pandemie hat. Insbesondere Unternehmen im Bereich unternehmensbezogene Dienstleistungen sowie im Gesundheits- und Sozialwesen schätzen ihre finanzielle Stabilität tendenziell als hoch ein, was vermutlich daran liegt, dass diese Unternehmen neben Lohnkosten nur vergleichsweise geringe Fixkosten tragen müssen. Lohnkosten sind in der Schweiz in einer Krisensituation über das Instrument der Kurzarbeit abgesichert.

Ogleich sich in den vorherigen Untersuchungen ein Zusammenhang zur Unternehmensgrösse angedeutet hat, finden wir im multivariaten Modell keinen solchen Zusammenhang. Das Unternehmensalter hat hingegen einen signifikanten Einfluss auf die finanzielle Stabilität. Ältere Unternehmen, die bereits mehr als 60 Jahre alt sind, sind finanziell signifikant häufiger stabil als gerade gegründete Unternehmen. Der signifikanteste Einfluss auf die finanzielle Stabilität geht von der Fremdkapitalfinanzierung aus. Unternehmen mit einer Fremdkapitalfinanzierung schätzen ihre finanzielle Stabilität signifikant schlechter ein als Unternehmen, die nur mit Eigenkapital finanziert sind (vgl. Tabelle 1). Mit Ausnahme der Unternehmensgrösse decken sich insgesamt die Ergebnisse der deskriptiven und der multivariaten Untersuchung.

<b>Einflussfaktoren:</b>	<b>Finanzielle Stabilität (Ja =1)</b>
Branche (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	Branche hat signifikanten Einfluss: Unt. Bez. Dienstl. <b>(++)</b> Gesundheits- und Sozialwesen <b>(++)</b>
Grösse (Anzahl Mitarbeitende) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unt. mit max. 1. Mitarb. VZÄ)	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	Unternehmensalter hat signifikanten Einfluss: 61 Jahre und mehr: <b>(++)</b>
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Einzelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.
Fremdkapitalfinanzierung	<b>(---)</b>
Umsatz (2019)	<b>(+)</b>
Performance (2017-19)	n.s.
Anteil des physischen Umsatzes	<b>(-)</b>
<b>Anteil der erklärten Varianz</b>	<b>15%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter **(+)** positiver bzw. **(-)** negativer Zusammenhang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: **(+++)**/**(---)** 1%; **(++)**/**(--)** 5%, **(+)**/**(-)** 10%; n.s.: nicht signifikant.

### **Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die finanzielle Stabilität**

Der Anteil der erklärten Varianz unseres Modells ist mit 15% vergleichsweise gering. Dies deutet darauf hin, dass die finanzielle Stabilität eines Unternehmens neben den strukturellen Merkmalen, die wir in unserem Modell berücksichtigt haben, auch noch von einer Reihe weiterer unternehmerischer Entscheidungen abhängt.

## **2.4 Zwischenfazit: Finanzielle Situation der KMU vor der Corona-Pandemie**

Insgesamt 78% aller Zürcher KMU wären vor der Corona-Pandemie in der Lage gewesen, bei ausbleibenden Einnahmen ihre Fixkosten aus eigenen Mitteln für drei Monate zu tragen. Damit kann ein grosser Teil aller Zürcher KMU vor der Krise als finanziell stabil angesehen werden.

Die finanzielle Stabilität war hierbei höher in Branchen mit geringen Anlageinvestitionen (vor allem unternehmensbezogene Dienstleistungen) und bei Unternehmen, die kein Fremdkapital benötigen oder bewusst hierauf verzichten. Zudem steigt die finanzielle Stabilität tendenziell mit dem Unternehmensalter und mit dem Umsatz der Unternehmen an.

Nur etwa 30% aller befragten KMU verfügen über eine Fremdkapitalfinanzierung. Erwartungsgemäss liegt dieser Anteil höher bei älteren Unternehmen sowie in Branchen mit einem hohen Kapitalbedarf. Die restlichen 70% der KMU verzichten auf Fremdkapital, da sie sich nicht verschulden wollen oder sie dies nicht für notwendig erachten.

Hoher Konkurrenzdruck und – daraus resultierend – niedrige Margen sowie geringer Umsatz sind aus Sicht der Unternehmen die zentralen Gründe für eine fehlende finanzielle Stabilität. Gewinnentnahmen und staatliche Auflagen spielen aus Sicht der KMU im Kanton Zürich keine entscheidende Rolle.

### 3 Auswirkungen und Massnahmen im Jahr 2020

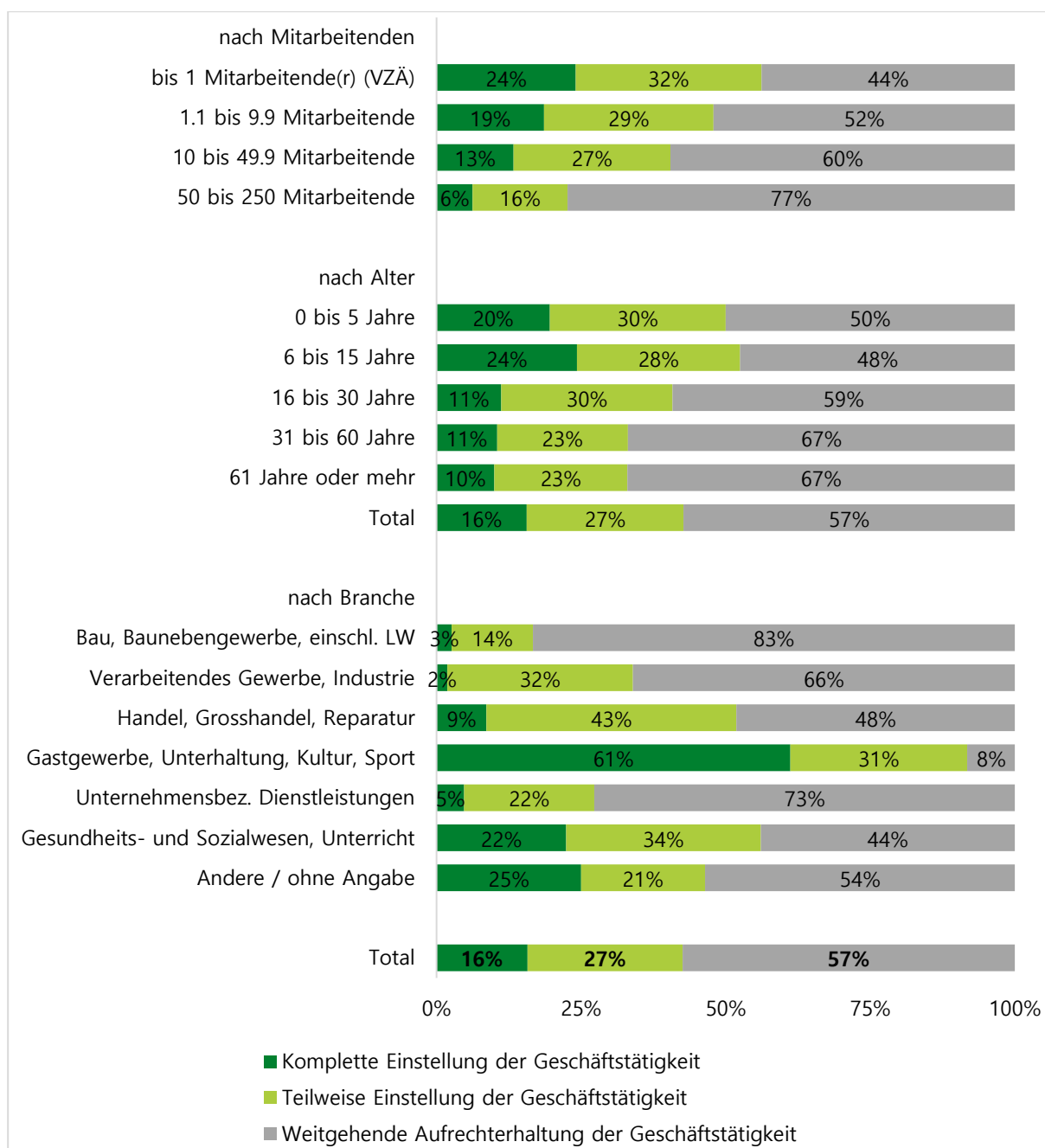
#### 3.1 Auswirkungen Lockdown

Im Frühjahr 2020 hat der Bundesrat in Anbetracht der sich verschärfenden epidemiologischen Lage die Massnahmen zum Schutz der Bevölkerung weiter verschärft und die «ausserordentliche Lage» erklärt. Im Zuge dessen wurde ein weitgehender Lockdown ausgerufen, der nicht nur ein Verbot von privaten wie auch öffentlichen Versammlungen vorsah, sondern auch eine Schliessung der Gastronomie und aller Unterhaltungs- und Freizeitbetrieben (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020a).

Insgesamt mussten über alle Zürcher KMU 16% die Geschäftstätigkeit komplett einstellen, 27% waren von einer teilweisen Schliessung betroffen; 57% konnten hingegen ihre Geschäftstätigkeit weitgehend aufrechterhalten. Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich sehr grosse Unterschiede nach Branchen. Unsere Daten zeigen eindrücklich, dass fast zwei von drei Unternehmen (61%) im Gastgewerbe/Kultur sich gezwungen sahen, ihre Geschäftstätigkeit komplett einzustellen. Danach folgen 'andere Branchen' sowie das Gesundheits- und Sozialwesen, bei denen jedoch – im Vergleich zum Gastgewerbe/Kultur – «lediglich» noch 25% bzw. 22% der Zürcher KMU von einer kompletten Schliessung des Betriebs betroffen waren. Der Handel (9%), die unternehmensbezogenen Dienstleister (5%), das Baugewerbe (3%) und das verarbeitende Gewerbe (2%) waren kaum von einer gänzlichen Einstellung der Geschäftstätigkeit betroffen. Dennoch mussten speziell KMU im Handel in 43% der Fälle die Ausübung ihrer Tätigkeit zumindest einschränken.

Dieses Ungleichgewicht in der Branchenbetroffenheit zeigt sich auch beim Vergleich der Werte gegenüber der durchschnittlichen Betroffenheit aller Zürcher KMU.

Während fast ein Viertel (24%) der Unternehmen mit bis zu einem Mitarbeitenden die Geschäftstätigkeit ausnahmslos hat einstellen müssen, waren es bei den Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden nur noch 6%. Ein-Personen-Unternehmen konnten in fast der Hälfte der Fälle (44%) ihre Tätigkeit während des Lockdowns weitgehend aufrechterhalten; bei den grössten Unternehmen in dieser Untersuchung waren es 77%. Mit zunehmender Unternehmensgrösse hat sich der Lockdown damit begrenzter auf die Geschäftstätigkeit ausgewirkt. Nach Unternehmensalter sind keine klaren Tendenzen beobachtbar.

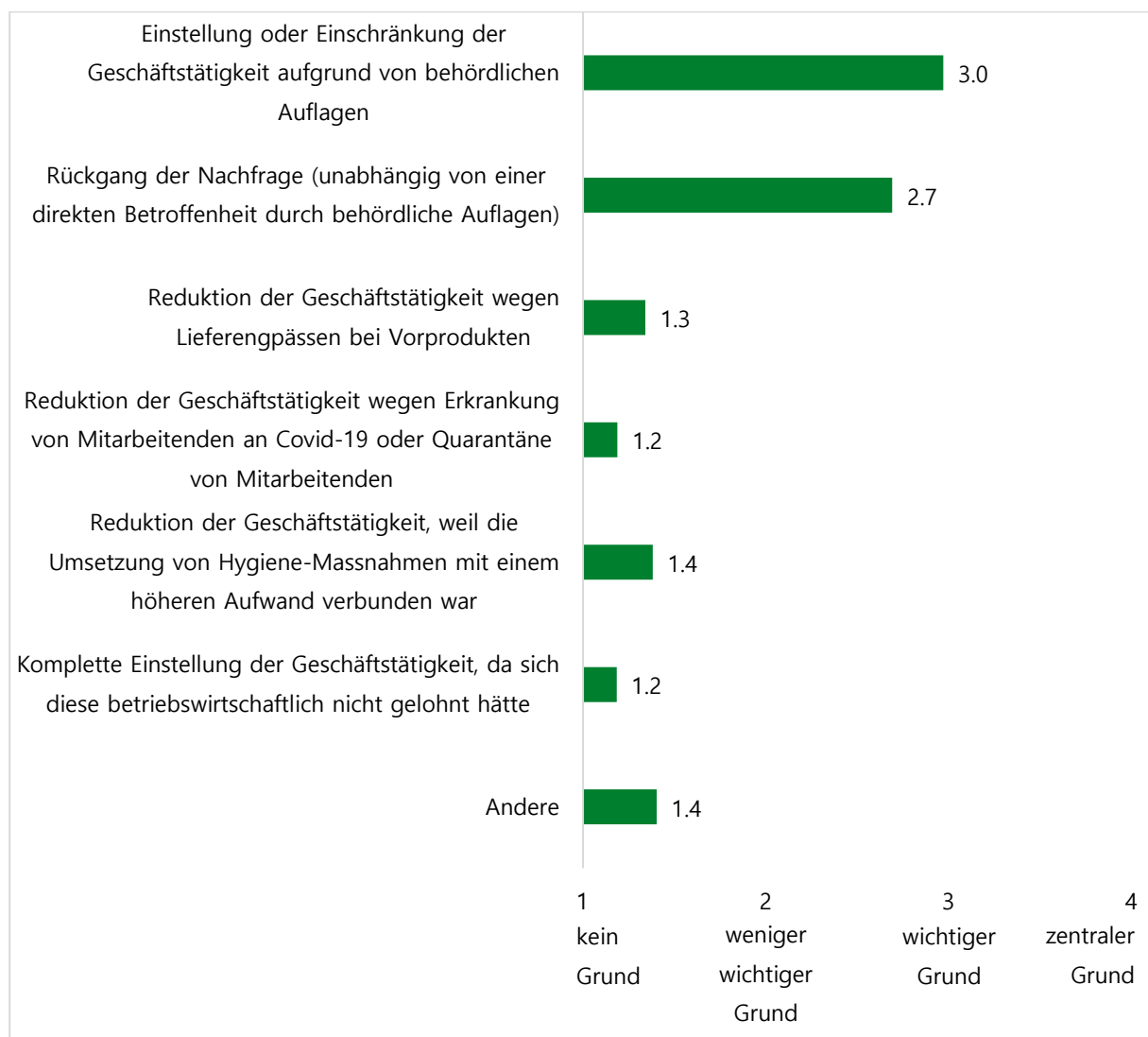


**Abbildung 5: Einstellung Geschäftstätigkeit während des Lockdowns**

Im Durchschnitt über alle KMU im Kanton Zürich ist der Umsatz während des Lockdowns um etwa 31% zurückgegangen (ohne Abbildung). Worauf die verzeichneten Umsatzrückgänge zurückzuführen sind, zeigt sich in Abbildung 6. Erwartungsgemäss nennen die Unternehmer/-innen die Einstellung oder Einschränkung der Geschäftstätigkeit (3.0) als wichtigsten Grund für den Umsatzrückgang. Auffallend ist hingegen, dass ein genereller Rückgang der Nachfrage – unabhängig von einer direkten Betroffenheit durch behördliche Auflagen – als ähnlich wichtiger Grund genannt wurde (2.7). In anderen Worten heisst das, dass die ausgewiesenen Umsatzeinbussen der untersuchten KMU während des Lockdowns nicht nur den behördlich angeord-

neten Pandemie-Massnahmen zuzuschreiben sind, sondern deren Gründe auch unabhängig davon in einer generellen Nachfrageverminderung zu finden sind. Hinter diesen Werten zeigt sich im Übrigen, dass insbesondere das Gastgewerbe/Kultur die Betroffenheit durch behördliche Auflagen als zentralen Grund für Umsatzrückgänge angibt (3.9; ohne Abbildung); das verarbeitende Gewerbe schien hingegen tendenziell auch ungeachtet der behördlichen Auflagen von einem generellen Umsatzrückgang während des Lockdowns betroffen gewesen zu sein (3.1; ohne Abbildung).

Im Vergleich dazu scheinen die Reduktion der Geschäftstätigkeit aufgrund von Lieferengpässen (1.3) oder von Covid-19 erkrankten respektive in Quarantäne gestellten Mitarbeitenden (1.2) betreffend Umsatzeinbussen keine bedeutende Rolle zu spielen. Ähnlich selten wurden die Reduktion der Geschäftstätigkeit, die aufgrund der Umsetzung von Hygiene-Massnahmen mit einem höheren Aufwand verbunden gewesen wäre (1.4) oder die komplette Einstellung der Geschäftstätigkeit aufgrund von betriebswirtschaftlichen Überlegungen (1.2), als Gründe für die negative Umsatzentwicklung während des Lockdowns aufgeführt.



**Abbildung 6: Gründe für Umsatzrückgang**

### 3.2 Umsatzrückgang 2020 insgesamt

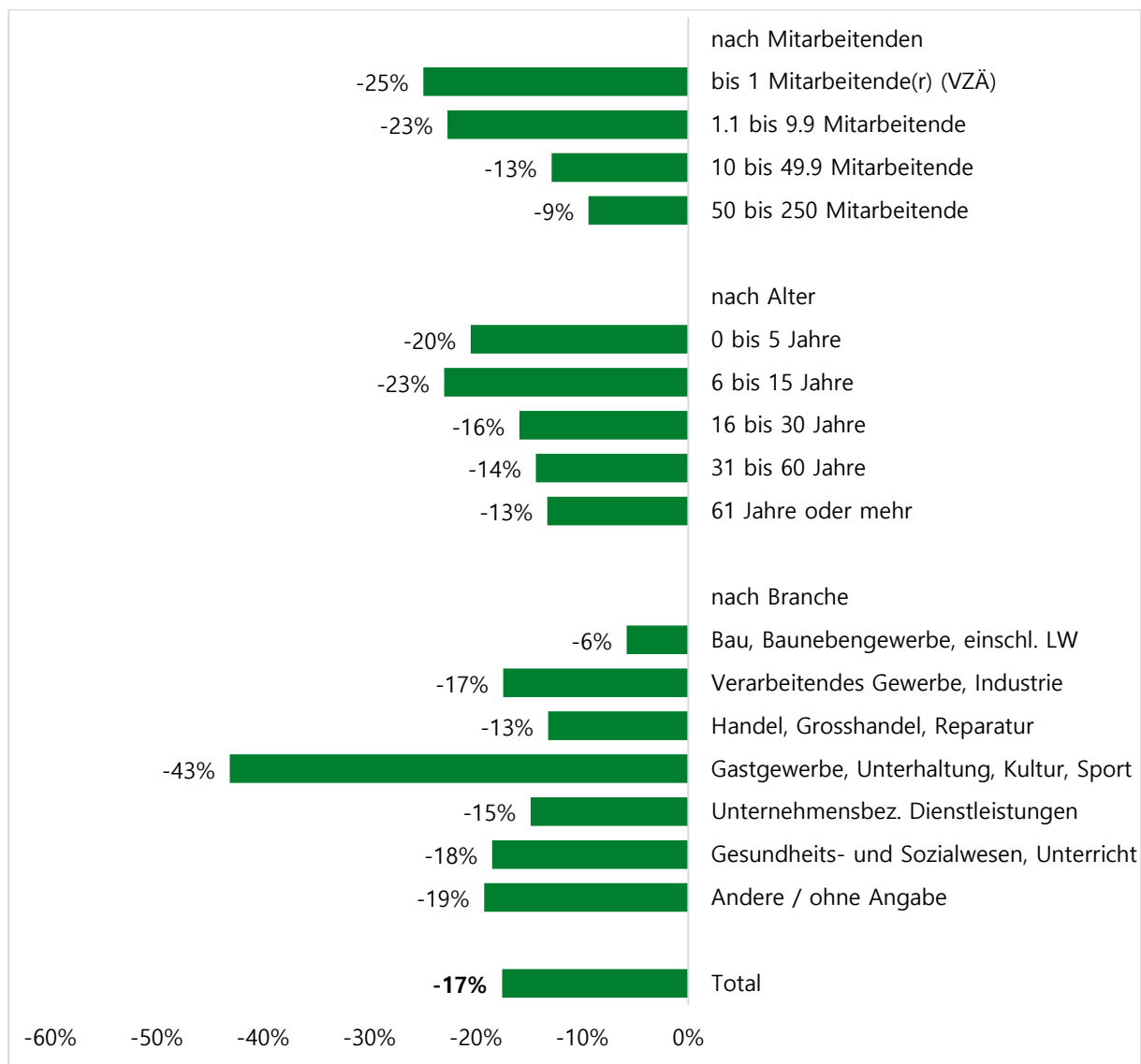
Den Analysen der Zürcher KMU vor bzw. deren Entwicklungen während des Lockdowns folgend, untersuchen wir ferner, welchen Umsatz die befragten Unternehmer/-innen für das Geschäftsjahr 2020 insgesamt im Vergleich zum Vorjahr erwarteten (vgl. Abbildung 7). Insgesamt rechnen die befragten Zürcher KMU mit einem Umsatzrückgang im Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr von etwa 17%.<sup>2</sup>

In Anlehnung an die bereits gewonnenen Erkenntnisse überraschen die Verteilungen des erwarteten Umsatzrückgangs wenig. Entsprechend lässt sich der höchste Rückgang im Umsatz den Unternehmen, die dem Gastgewerbe/Kultur zugehörig sind, zuschreiben (-43%). Gefolgt werden sie von KMU in 'anderen Branchen' (-19%) sowie von solchen im Gesundheits- und Sozialwesen (-18%). Zürcher KMU der Baubranche prognostizieren mit einem 6 prozentigen Umsatzrückgang die Entwicklungen vergleichsweise am besten. Dies ist insofern keine Überraschung, als dass diese Unternehmen kaum von Einschränkungen in ihrer Geschäftstätigkeit während des Lockdowns betroffen waren (vgl. Abbildung 5).

Generell erwarten die befragten KMU eine leichte Verringerung der Umsatzrückgänge im Jahr 2020 insgesamt gegenüber den verzeichneten Einbussen zur Zeit des Lockdowns. Während sich die Umsätze im Lockdown um durchschnittlich 31% (ohne Abbildung) verringert haben, prognostizieren die Unternehmer/-innen branchenübergreifend für das Jahr 2020 einen totalen Umsatzrückgang von 17%. Die grösste Erholungstendenz kann dabei im Gesundheits- und Sozialwesen festgestellt werden (+27% gegenüber Lockdown); gefolgt vom Gastgewerbe/Kultur (+25% gegenüber Lockdown) und 'anderen Branchen' (+20% gegenüber Lockdown).

---

<sup>2</sup> Zum Vergleich: Dieser Wert ist etwas höher als bei einer vergleichbaren Untersuchung bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland, wo ein erwarteter Umsatzrückgang von 12% ermittelt wurde (KfW 2020). Die Befragung in Deutschland ist allerdings zu einem etwas früheren Zeitpunkt erfolgt, an dem noch nicht absehbar war, dass bereits im Herbst 2020 eine zweite Welle der Covid-19 Infektionen beginnen würde.



**Abbildung 7: Erwarteter Umsatz 2020**

### 3.3 Massnahmen der Unternehmen im Jahr 2020

Ein wichtiger Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit ist die Antizipation von aber auch die Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen. Demgemäss gehen wir der Frage nach, welche Massnahmen Zürcher KMU während bzw. nach dem Lockdown ergriffen haben, um den negativen wirtschaftlichen Effekten der Pandemie entgegenzuwirken (vgl. Abbildung 8).

Abgefragt wurden sieben Massnahmen, die sich in vier Bereiche einteilen lassen (vgl. hierzu den Fragebogen im Anhang):

- Massnahmen im Bereich Innovation (*Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen; Einführung von neuen Vertriebswegen*)
- Massnahme im Bereich Kreditfinanzierung (*Verhandlungen bestehende Kreditverträge; Verhandlungen neue Kredite*)

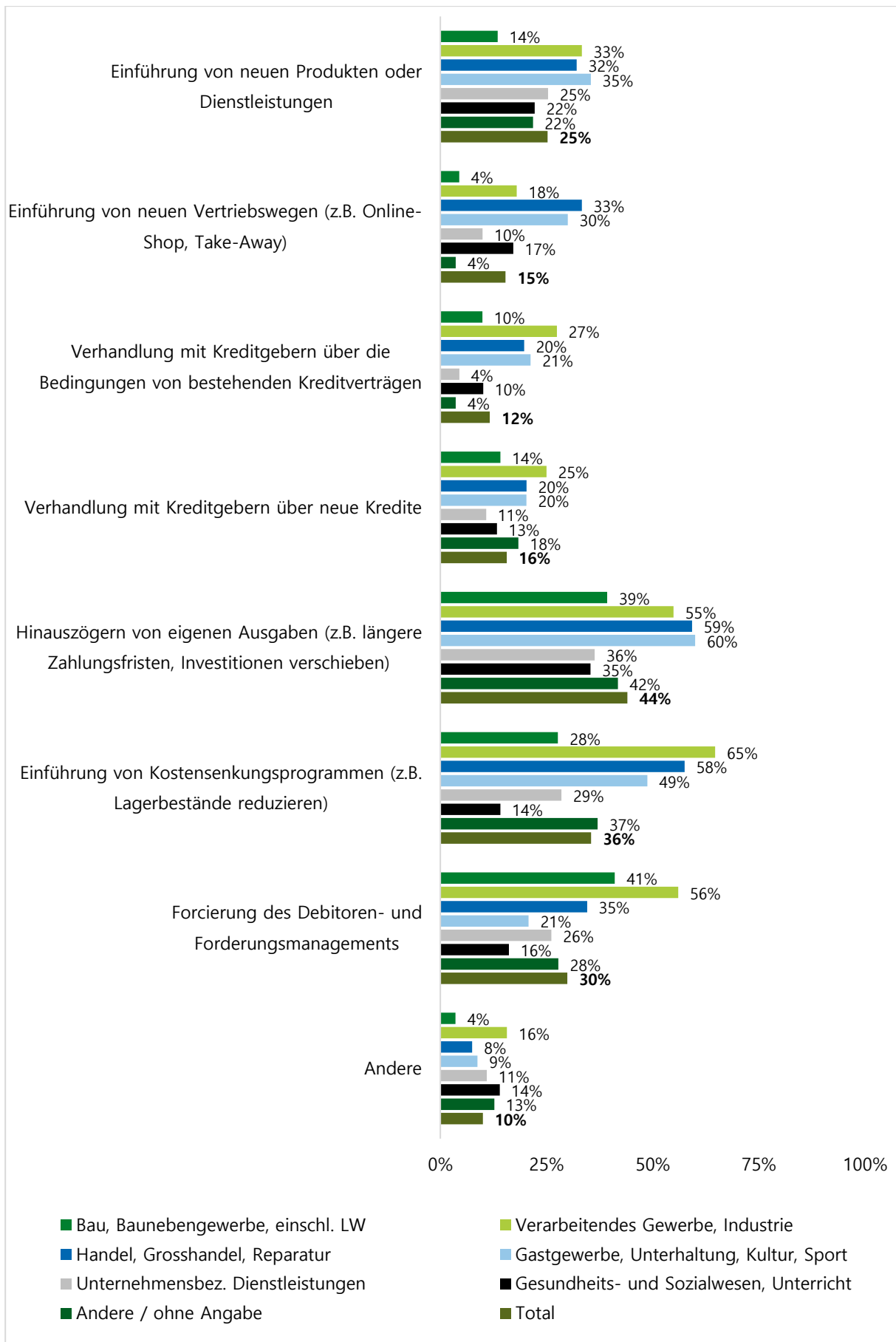


- Massnahmen im Bereich Kosten (*Hinauszögern von eigenen Ausgaben; Einführung Kostensenkungsprogramme*)
- Massnahmen im Bereich Finanzmanagement (*Forcierung des Debitoren- und Forderungsmanagement*)

Das Hinauszögern von eigenen Ausgaben (44%) und die Einführung von Kostensenkungsprogrammen (36%) gehören zu den meistgenannten Massnahmen, die in den Unternehmen umgesetzt wurden. Beide genannten Massnahmen wurden insbesondere im Gastgewerbe/Kultur (60% bzw. 49%), Handel (59% bzw. 58%) und verarbeitenden Gewerbe (55% bzw. 65%) häufig ergriffen. Für das verarbeitende Gewerbe scheint darüber hinaus auch die Forcierung des Debitoren- und Forderungsmanagements eine Handlungsmöglichkeit gewesen zu sein (56%). Deutlich weniger relevant war sie hingegen für den Handel (35%) bzw. das Gastgewerbe/Kultur (21%), wo der Kauf auf Rechnung weniger von Bedeutung ist.

Die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen (25%) bzw. von neuen Vertriebswegen (15%) wurde KMU branchenübergreifend tendenziell weniger implementiert. Am ehesten wurden die Massnahmen – auch hier wieder, wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau – im Gastgewerbe/Kultur (35% bzw. 30%), im verarbeitenden Gewerbe (33% bzw. 18%) und im Handel (32% bzw. 33%) umgesetzt. Diese tiefen Werte lassen vermuten, dass die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen bzw. Vertriebswegen Zeit in Anspruch nehmen. Demnach kann ein realer Kundennutzen in den wenigsten Fällen auf die Schnelle aus dem Boden gestampft werden, weshalb die genannten Massnahmen von den KMU im Kanton Zürich möglicherweise auch wenig genannt wurden.

In Bezug auf die Häufigkeit wenig relevant scheinen Verhandlungen mit Kreditgebern über die Bedingungen von bestehenden Kreditverträgen (12%) bzw. über neue Kredite (16%) gewesen zu sein. Wiederum sind es KMU aus dem verarbeitenden Gewerbe (27% bzw. 25%), Gastgewerbe/Kultur (21% bzw. 20%) und Handel (20% bzw. 20%), die die Umsetzung dieser Massnahmen am häufigsten genannt haben.



**Abbildung 8: Massnahmen der Unternehmen nach Branche**

Wie im vorangegangenen Kapitel untersuchen wir die Einflussfaktoren auf ausgewählte Massnahmen der Unternehmen noch einmal in einem multivariaten Modell (vgl. hierzu auch die allgemeinen Ausführungen in Kapitel 2.3).

Wir konzentrieren uns auf drei Massnahmen. Zwei davon – die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen sowie die Einführung von neuen Vertriebswegen – werden Unternehmen, die in einer wirtschaftlichen Schwächephase sind, häufig als Handlungsempfehlung genannt. Dies gilt allgemein aber auch während der Corona-Krise. Das Hinauszögern von eigenen Ausgaben ist die Massnahme, die Unternehmen insgesamt am häufigsten umgesetzt haben.

Der deutlichste Einfluss auf die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen ergibt sich aus der vorherigen Performance der Unternehmen. Vor allem Unternehmen, die sich in den drei Jahren vor der Krise im Vergleich zur Konkurrenz besser entwickelt haben, waren während der Krise in der Lage, neue Produkte oder Dienstleistungen einzuführen. Dies deutet darauf hin, dass in der Krise vor allem solche Unternehmen mit neuen Produkten oder Dienstleistungen reagieren konnten, die auch in der Vergangenheit innovativ und wachstumsstark waren.

Neue Vertriebswege wurden vor allem von Unternehmen bestimmter Branchen eingeführt. Der Anteil des Umsatzes über den physischen Verkauf hat erwartungsgemäss einen positiven Einfluss. Die Beschränkungen des physischen Kontaktes haben es notwendig gemacht, dass Unternehmen, die ihre Produkte bislang auf diesem Weg verkauft haben, alternative Vertriebskanäle entwickeln.

Erstaunlich ist, dass der Umsatz während des Lockdowns und die finanzielle Stabilität der Unternehmen vor der Krise keinen Einfluss auf die Einführung von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Vertriebswegen hat.

Ganz anders verhält es sich bei der Massnahme ‘Hinauszögern von eigenen Ausgaben’. Der Umsatz während des Lockdowns und auch die finanzielle Stabilität vor der Krise sind die entscheidenden Einflussfaktoren, warum Unternehmen zu dieser Massnahme gegriffen haben. Insbesondere Unternehmen, die während des Lockdowns einen geringen Umsatz hatten und bereits vor der Krise finanziell nicht stabil waren, waren gezwungen, eigene Ausgaben hinauszuzögern (vgl. Tabelle 2).

Abhängige Variable -> Einflussfaktoren:	Einführung von neuen Produkten o- der Dienstleistun- gen (1=ja)	Einführung von neuen Vertriebswe- gen (1=ja)	Hinauszögern von eigenen Ausgaben (1=ja)
Branche (aufgeführt sind signifi- kante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	Branche ist signifikant: Baugewerbe (-)	Branche ist signifikant: Verarb. Gewerbe (++) Handel/Grossh. (+++) Gastgew./Kultur (+++)	Branche ist signifikant: Handel/Grossh. (+)
Grösse (Anzahl Mitarbeitende) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unt. mit max. 1. Mitarb. VZÄ)	n.s.	n.s.	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Un- ternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	n.s.	n.s.	n.s.
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Ein- zelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.	n.s.	Rechtsform ist signif.: AG (++)
Fremdkapitalfinanzierung	n.s.	n.s.	(+)
Umsatz (2019)	n.s.	n.s.	n.s.
Performance (2017-19)	(+++)	n.s.	n.s.
Anteil des phys. Umsatzes	n.s.	(++)	n.s.
Finanz. Stabilität vorher	n.s.	n.s.	(---)
Umsatz während Lockdown	n.s.	n.s.	(---)
<b>Anteil erklärte Varianz</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter (+) positiver bzw. (-) negativer Zusammen-  
hang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: (+++)/(---) 1%; (++)/(--) 5%, (+)/(-) 10%;  
n.s.: nicht signifikant.

## Tabelle 2: Einflussfaktoren auf versch. Massnahmen der Unternehmen

### 3.4 Zwischenfazit: Auswirkungen des Jahres 2020

Zusammenfassend bestätigen unsere Ergebnisse, dass sich der Lockdown im Frühjahr 2020 nicht branchenübergreifend gleichermassen ausgewirkt hat. Bestimmte Branchen, wie beispielsweise das Gastgewerbe/Kultur waren in einem weit stärkeren Ausmass von Einschränkungen in der Geschäftstätigkeit betroffen, weshalb sie auch den grössten Umsatzrückgang während des Lockdowns verzeichnen und die schlechteste Umsatzentwicklung für 2020 insgesamt prognostizieren.

Die Umsatzeinbussen während des Lockdowns sind jedoch nicht nur ausschliesslich auf eine direkte Betroffenheit von behördlichen Auflagen zurückzuführen. Auch unabhängig davon ist

es bei den meisten Zürcher KMU zu einem Umsatzrückgang gekommen, der aus einem Rückgang der Nachfrage resultiert. Im Durchschnitt beziffern Zürcher KMU den Umsatzrückgang im Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr auf etwa 17%.

Die Unternehmen haben mit verschiedenen Massnahmen auf die Herausforderungen des Jahres 2020 reagiert. Im Vordergrund standen Massnahmen zur Reduktion der Kosten und der Sicherstellung der Liquidität, insbesondere bei Unternehmen mit einer vorherigen geringen finanziellen Stabilität. Produktinnovationen waren kurzfristig eher bei Unternehmen möglich, die auch bereits in der Vergangenheit innovativ und wachstumsstark waren. Neue Vertriebswege sind erwartungsgemäss vor allem in Branchen eingeführt worden, bei denen der persönliche Kontakt beim Verkauf von Bedeutung ist.

## 4 Krisenfestigkeit von Unternehmen

Eines der Ziele dieser Studie ist es, herauszufinden, welche Unternehmen am besten durch die Krise gekommen sind und warum. Im vorangegangenen Kapitel 2.3 haben wir in einem ersten Schritt die finanzielle Stabilität vor der Krise untersucht. In diesem Kapitel steht die Frage im Vordergrund, wie krisenfest die Unternehmen tatsächlich während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 waren. Hierfür analysieren wir nachfolgend drei verschiedene Indikatoren.

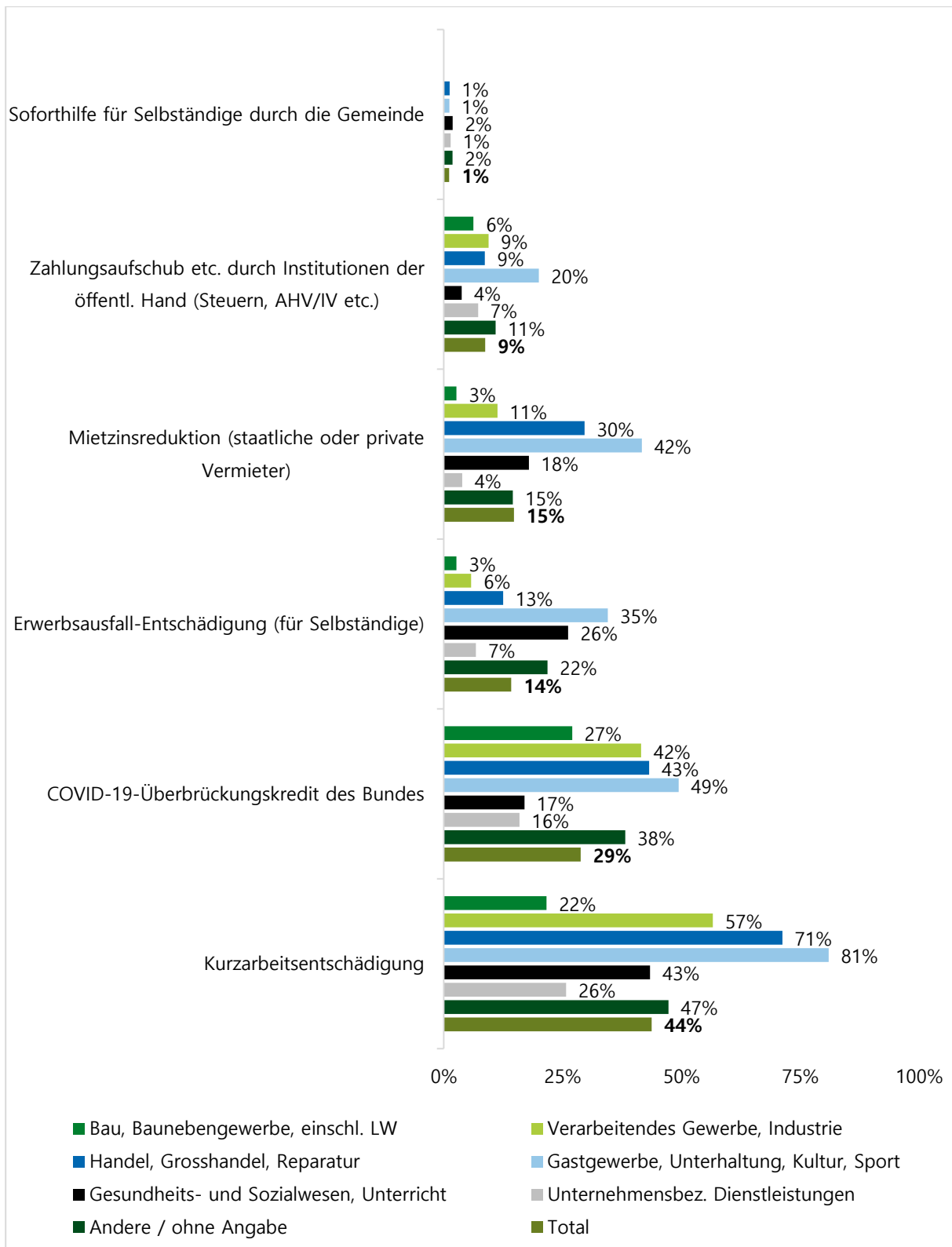
### 4.1 Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen

Zunächst betrachten wir die Nutzung staatlicher Unterstützungsprogramme durch KMU im Kanton Zürich. Bei staatlichen Unterstützungsmassnahmen besteht teilweise die Möglichkeit, dass diese genutzt werden, auch wenn keine eigentliche Notwendigkeit besteht (d.h. sog. 'Mitnahmeeffekt'). Unternehmen, die eine staatliche Unterstützungsmassnahmen genutzt haben, waren dennoch insgesamt vermutlich weniger krisenresistent als Unternehmen, die diese nicht genutzt haben.

Generell ist die Kurzarbeitsentschädigung die am häufigsten genutzte Unterstützungsmassnahme bei Zürcher KMU. 44% aller befragten KMU haben diese in Anspruch genommen. Bei Unternehmen aus den Bereichen Gastronomie/Kultur, Handel/Grosshandel und verarbeitendes Gewerbe ist dieser Anteilswert noch höher. Fast 30% aller KMU haben einen Covid-19 Überbrückungskredit des Bundes erhalten. Eine überdurchschnittliche Nutzung findet sich wieder bei den Branchen, die auch bei der Kurzarbeit häufig vertreten sind. Hinzu kommt noch die Gruppe 'andere Branchen', hinter der sich vor allem personenbezogene Dienstleistungen verbergen (vgl. Abbildung 9).

In Bezug auf die Häufigkeit der Nutzung sind noch die Mietzinsreduktion (15%), die Erwerb-sausfall-Entschädigung für Selbständige (14%) und der Zahlungsaufschub durch Institutionen der öffentlichen Hand (9%) relevant. Alle anderen abgefragten Massnahmen sind nur für wenige Unternehmen von Bedeutung gewesen.

Umgekehrt lässt sich auch untersuchen, welche KMU *keine* der abgefragten Unterstützungsmassnahmen genutzt haben, was insgesamt auf 39% aller befragten Unternehmen zutrifft (ohne Abbildung). Nach Branchen finden sich die höchsten Werte bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern (58%) und im Baugewerbe (55%). Im Vergleich hierzu haben nur 5% aller KMU aus dem Bereich Gastgewerbe/Kultur gar keine Unterstützungsmassnahme genutzt. Nach der Grösse und dem Alter der KMU finden sich weniger deutliche Zusammenhänge. Ein-Personen-Unternehmen (52%) und sehr junge Unternehmen (46%) haben überdurchschnittlich häufig keine Massnahme genutzt. Dies liegt vermutlich zum einen an den Branchen, in denen diese Unternehmen tätig sind. So sind Ein-Personen-Unternehmen überdurchschnittlich häufig bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen und im Gesundheits- und Sozialwesen zu finden; Branchen also, die weniger stark als andere von der Krise betroffen waren. Zudem sind bei Ein-Personen-Unternehmen die Voraussetzungen für bestimmte Förderprogramme, wie beispielsweise Kurzarbeitsentschädigung, häufig nicht gegeben.



**Abbildung 9: Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen nach Branche**

## 4.2 Verwendung der Gelder aus Covid-19 Krediten

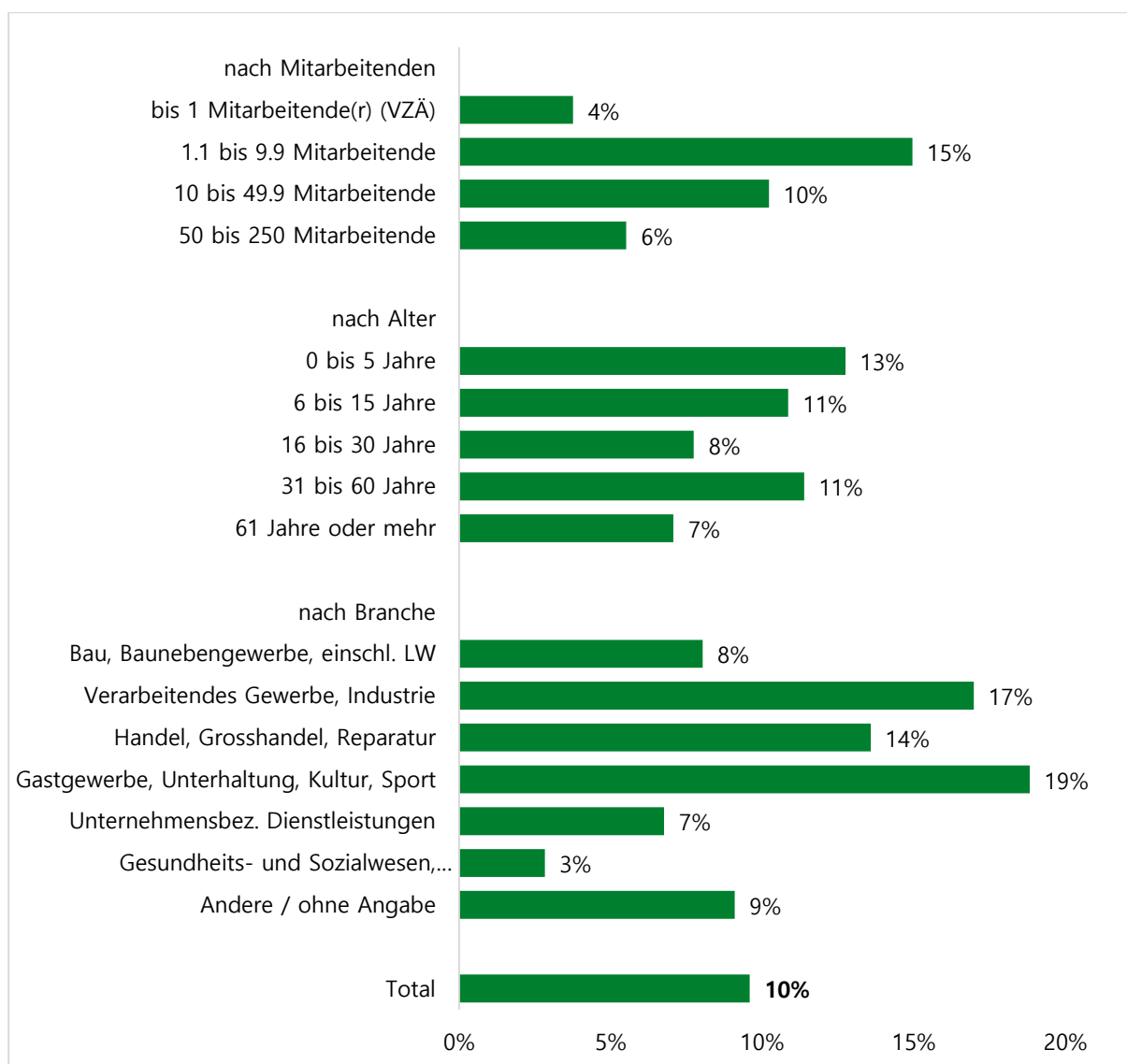
Wie bereits angedeutet, zeigt allein die Nutzung staatlicher Unterstützungsmassnahmen noch nicht, ob Unternehmen die erhaltenen Gelder auch wirklich benötigt haben. Auch für Unternehmen, die finanziell solide waren und die Krise ohne staatliche Unterstützungsmassnahmen überstehen würden, kann deren Beantragung sinnvoll sein. Aus diesem Grund untersuchen wir nachfolgend, welche Unternehmen einen Covid-19 Überbrückungskredit beantragt und bereits mehr als 50% der erhaltenen Gelder verausgabt haben. Bei diesen Unternehmen ist davon auszugehen, dass sie einen dringenden Finanzierungsbedarf hatten, den sie aus eigener Kraft nicht oder nur schwer hätten decken können.

Insgesamt haben knapp 10% aller untersuchten KMU einen Covid-19 Kredit beantragt und bereits mehr als die Hälfte der erhaltenen Gelder ausgegeben. Dieser Wert mag auf den ersten Blick tief erscheinen. Allerdings sollte bedacht werden, dass bei diesem Unterstützungsprogramm Kredite vergeben wurden. Die Gelder sind also nur geliehen und müssen mit zukünftigen Erträgen des Unternehmens zurückgezahlt werden. Unternehmer/-innen, die sich generell nicht verschulden wollen, werden daher versuchen, die Nutzung von Covid-19 Krediten zu vermeiden. In Anbetracht der Tatsache, dass insgesamt fast 30% der untersuchten KMU einen Covid-19 Kredit erhalten haben (vgl. Abbildung 11), wird deutlich, dass viele Unternehmen diesen zinslosen Kredit als eine Art Sicherheitspolster beantragt haben, der bislang nicht oder nur in geringem Masse genutzt worden ist. Vor dem Hintergrund erscheint dieses Vorgehen aus unternehmerischer Sicht als durchaus angemessen und rational.

Eine deskriptive Darstellung zeigt, dass vor allem Kleinstunternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitenden – nicht aber Ein-Personen-Unternehmen – häufig auf die Gelder aus dem Covid-19 Kreditprogramm angewiesen waren (vgl. Abbildung 10). Bei mittelgrossen Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden war dies seltener der Fall, was sich vermutlich auf deren höhere finanzielle Stabilität zurückführen lässt.

Nach Branchen findet man die höchste Nutzung der Gelder aus Covid-19 Krediten im Bereich Gastgewerbe/Kultur. Mit 19% aller Unternehmen dieser Branche liegt der Wert aber nicht so hoch, wie man es vor dem Hintergrund anderer Indikatoren, wie z.B. dem Umsatz im Jahr 2020, hätte erwarten können. Auch Unternehmen, die stark unter der Krise zu leiden haben, sind also teilweise zurückhaltend, sich mit (weiteren) Schulden zu belasten. Im Bereich der Gastgewerbe/Kultur dürfte diese Zurückhaltung darauf zurückzuführen sein, dass zum einen die Margen in dieser Branche gering sind und zum anderen die Verluste des Jahres 2020 aller Voraussicht nach nicht mit höheren Erträgen nach Ende der Pandemie kompensiert werden können. Mit 17% liegt der Wert im verarbeitenden Gewerbe nur geringfügig tiefer. Die geringste Nutzung von Geldern aus dem Covid-19 Kreditprogramm findet man im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens. Nach dem Unternehmensalter lässt sich keine klare Tendenz feststellen (vgl. Abbildung 10).





**Abbildung 10: Anteil der Unternehmen, die einen Covid-19 Kredit erhalten und mehr als 50% ausgegeben haben**

Nachfolgend untersuchen wir die Nutzung von Covid-19 Kredit wieder in multivariater Form (vgl. hierzu auch die allgemeinen Ausführungen in Kapitel 2.3). Speziell untersuchen wir, welche Faktoren einen Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen einen Covid-19 Kredit erhalten *und* bereits mehr als 50% ausgegeben hat (vgl. Tabelle 3). Wir untersuchen hierbei drei verschiedene Modelle, die sich nur in Bezug auf die untersuchten Einflussfaktoren leicht unterscheiden. In Modell 2 berücksichtigen wir die gleichen Variablen wie in Modell 1 und zusätzlich noch die finanzielle Stabilität vor der Krise. In Modell 3 berücksichtigen wir die gleichen Variablen wie in Modell 2 und zusätzlich noch Variablen zum Umsatz 2020.

In allen drei Modellen hat eine (bestehende) Fremdkapitalfinanzierung einen signifikant positiven Einfluss auf die Nutzung von Covid-19 Krediten. Unternehmen, die bereits vor der Krise mit Fremdkapital finanziert waren, waren vermutlich auch eher bereit sich über einen Covid-19 Kredit weiter zu verschulden. Umgekehrt haben Unternehmen, die es generell ablehnen,

sich zu verschulden, vermutlich auch versucht, einen Covid-19 Überbrückungskredit zu vermeiden (vgl. hierzu auch die Gründe für eine fehlende Fremdkapitalfinanzierung in Kapitel 2.2).

Interessanterweise steht auch die Performance der Unternehmen in den drei Jahren vor der Krise in einem positiven Zusammenhang zur Nutzung von Covid-19 Krediten. Unternehmen, die sich in den Jahren 2017 bis 2019 im Hinblick auf Umsatz, Marktanteil, Beschäftigung und Innovativität besser als die Konkurrenz entwickelt haben, sind in *höherem* Masse auf Covid-19 Krediten angewiesen. Dieser Zusammenhang wird verständlich, wenn man sich verdeutlicht, dass unsere Messung der Performance insbesondere das Wachstum der Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz erfasst. Zu vermuten ist, dass wachstumsstarke Unternehmen in den vergangenen Jahren die selbst erwirtschafteten (oder geliehenen) Mittel in wachstumsfördernde Investitionen gesteckt haben anstatt Reserven zu bilden. Wirtschaftlicher Erfolg, der sich in unternehmerischem Wachstum niederschlägt, kann daher auch mit dem Nachteil einer geringeren finanziellen Stabilität in einer unerwarteten Krisensituation verbunden sein. Vermutlich ist bei wachstumsstarken Unternehmen auch die Bereitschaft zum Eingehen von Risiken und zur Verschuldung höher, da man davon ausgeht, dass man allfällige Kredite mit zukünftigen Erträgen zurückzahlen kann.

Im Unterschied zu Modell 1 berücksichtigt Modell 2 auch noch die finanzielle Stabilität des Unternehmens vor Beginn der Pandemie. Es wird deutlich, dass diese Variable einen signifikanten Einfluss auf die Nutzung von Covid-19 Krediten hat. Unternehmen, die vor der Krise finanziell stabil waren, haben signifikant weniger häufig entsprechende Gelder beantragt und verwendet. Interessant ist, dass der Erklärungsbeitrag des Modells durch die Hinzunahme dieser Variable deutlich steigt (29% im Vergleich zu 20% bei Modell 1). Hierdurch wird die hohe Bedeutung dieser Variable deutlich.

Als weitere zusätzliche Variablen berücksichtigt Modell 3 den Umsatz während des Lockdowns bzw. den des Jahres 2020 insgesamt. Auch diese beiden Variablen stehen in einen signifikanten, negativen Zusammenhang zur Nutzung von Covid-19 Krediten. Wie zu erwarten, führt ein geringerer Umsatz dazu, dass die Unternehmen häufiger auf die Gelder aus Covid-19 Krediten angewiesen waren. Auch hier ist wieder bemerkenswert, welchen hohen Erklärungsbeitrag diese beiden Variablen liefern: Der Anteil der erklärten Varianz steigt von 29% (Modell 2) auf 41% (Modell 3). Zusammen haben die drei Variablen 'Finanzielle Stabilität vor der Krise', 'Umsatz während Lockdown' und 'Umsatz 2020 insgesamt' einen höheren Erklärungsbeitrag im Hinblick auf die Nutzung der Gelder aus Covid-19 Krediten als alle Variablen, die in Modell 1 berücksichtigt worden sind (vgl. Tabelle 3).

Abhängige Variable -> Einflussfaktoren:	Covid-19 Kredit erhalten und mehr als 50% ausgegeben (1=ja)		
	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Branche (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	Branche ist signifikant: Gesundh./Sozialw. (--)	n.s.	Branche ist signifikant: Gesundh./Sozialw. (-)
Grösse (Anzahl Mitarbeitende) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unt. mit max. 1. Mitarb. VZÄ)	Grösse ist signifikant: 2-9 Mitarb. (+)	n.s.	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	n.s.	n.s.	n.s.
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Einzelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.	n.s.	n.s.
Fremdkapitalfinanzierung	(+++)	(+++)	(+++)
Umsatz (2019)	n.s.	n.s.	n.s.
Performance (2017-19)	(+)	(++)	(++)
Anteil des phys. Umsatzes	n.s.	n.s.	n.s.
Finanz. Stabilität vorher		(---)	(---)
Umsatz während Lockdown		(---)	
Umsatz 2020 insgesamt		(--)	
<b>Anteil erklärte Varianz</b>	<b>20%</b>	<b>29%</b>	<b>41%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter (+) positiver bzw. (-) negativer Zusammenhang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: (+++)/(---) 1%; (++)/(--) 5%, (+)/(-) 10%; n.s.: nicht signifikant.

**Tabelle 3: Einflussfaktoren auf die Nutzung von Covid-19 Krediten**

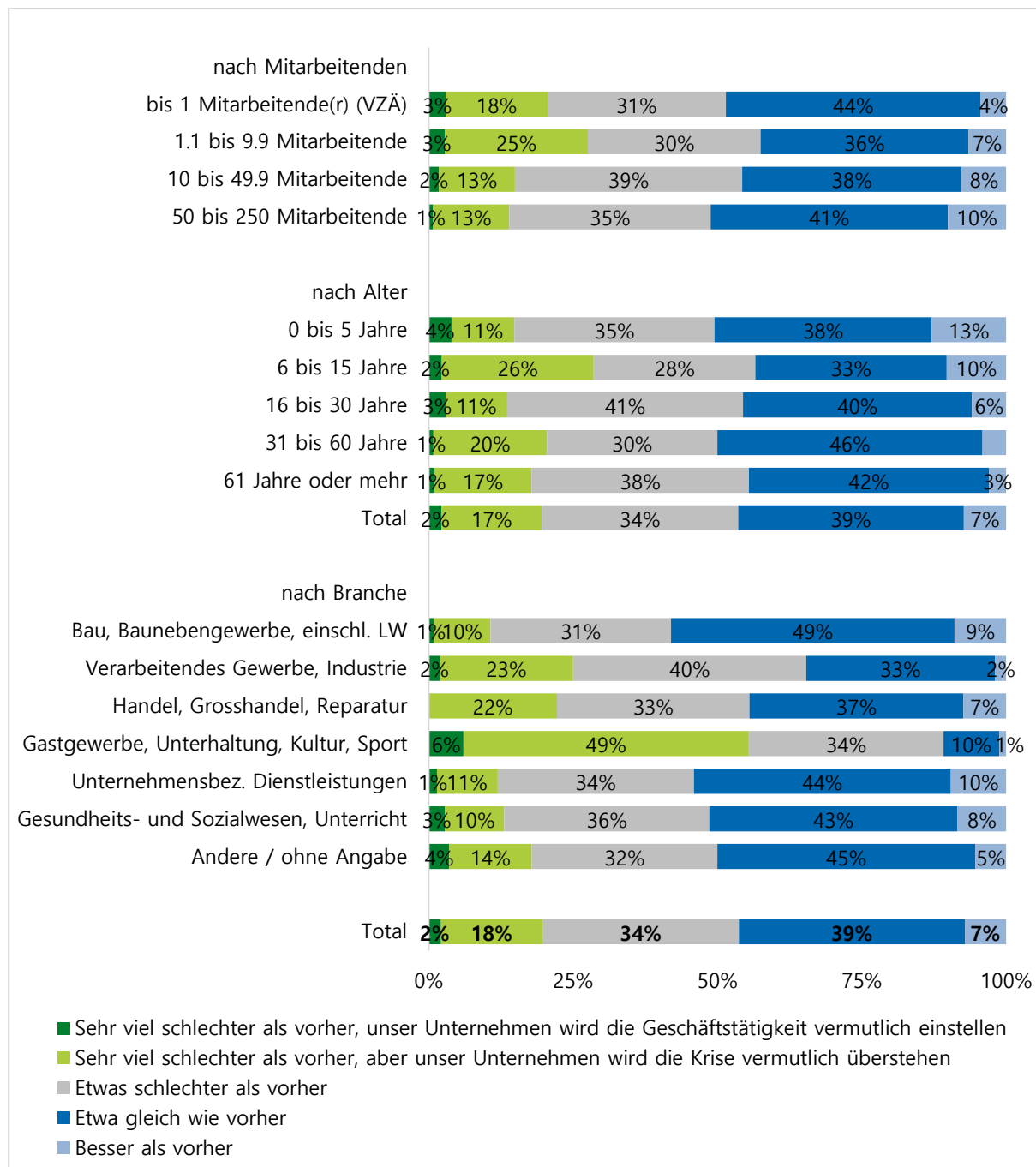
### 4.3 Finanzielle Situation nach der Krise

Eine zentrale Frage unserer Untersuchung war, wie die finanzielle Situation der Unternehmen nach der Krise sein wird. Da unsere Befragung zu Beginn der zweiten Welle der Pandemie durchgeführt worden ist, waren natürlich noch keine abschliessenden Aussagen zu den Auswirkungen der Krise möglich. Die befragten Unternehmer/-innen wurden daher gebeten anzugeben, welche finanzielle Situation sie für ihr Unternehmen nach der Krise erwarten.

Wenig überraschend gehen die Befragten mehrheitlich davon aus, dass die finanzielle Situation ihres Unternehmens nach der Krise schlechter als vorher sein wird. 34% erwarten eine «etwas schlechtere» Situation als vorher, 18% eine «sehr viel schlechtere» Situation also vorher, die das Unternehmen aber vermutlich überstehen wird; 2% gehen sogar davon aus, dass das Unternehmen die Geschäftstätigkeit vermutlich einstellen wird. Immerhin 7% erwarten, dass es

ihrem Unternehmen nach der Krise besser als vorher gehen wird; 39% der KMU im Kanton Zürich rechnen mit einer etwa gleichen Situation wie vorher.

Kleinstunternehmen befürchten häufiger als mittelgrosse Unternehmen eine Einstellung der Geschäftstätigkeit, umgekehrt verhält es sich in Bezug auf eine bessere finanzielle Situation. Nach Branchen sticht wieder das Gastgewerbe/Kultur hervor, bei dem 55% mit einer sehr viel schlechteren Situation nach der Krise und 6% sogar mit einer Betriebsschliessung rechnen (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Erwartete finanzielle Situation nach der Krise**

Interessante Ergebnisse ergeben sich, wenn man die erwartete finanzielle Situation *nach* der Krise in Beziehung setzt zur finanziellen Stabilität *vor* der Krise (vgl. Tabelle 4): Unternehmen, die Ende 2019 finanziell stabil aufgestellt waren, gehen seltener davon aus, dass es ihnen nach der Krise sehr viel schlechter gehen wird. Während 33% der Unternehmen, die Ende 2019 nicht stabil waren, von einer sehr viel schlechteren Situation nach der Krise ausgehen, trifft das nur auf 16% der Unternehmen zu, die Ende 2019 stabil waren. Allerdings lässt sich dies auch für den umgekehrten Fall einer besseren finanziellen Situation nach der Krise feststellen: Unternehmen, die Ende 2019 finanziell stabil, rechnen *seltener* mit einer besseren Situation als Unternehmen, die Ende 2019 nicht stabil waren (6% vs. 11%).

Während finanzielle Stabilität zwar grundsätzlich als positiv zu werten ist, zeigt sich damit ein möglicher negativer Effekt, der sich aus einem Fokus auf finanzielle Stabilität ergeben kann. Für das Ergreifen von neuen Marktchancen sind Innovativität und das Eingehen von Risiken notwendig, was möglicherweise auch dazu führt, dass innovative und wachstumsstarke Unternehmen zumindest zeitweilig nicht für jede Krise finanziell gewappnet sind.

	Finanzielle Stabilität (Ende 2019)		Total	
	Nein	Ja	Total	
Besser als vorher	11%	6%	<b>7%</b>	} Vgl. nachfolgende Untersuchung Tabelle 5
Etwa gleich wie vorher	26%	43%	<b>39%</b>	
Etwas schlechter als vorher	30%	35%	<b>34%</b>	
Sehr viel schlechter als vorher, aber unser Unternehmen wird die Krise vermutlich überstehen.	29%	14%	<b>18%</b>	} Vgl. nachfolgende Untersuchung Tabelle 6
Sehr viel schlechter als vorher, unser Unternehmen wird die Geschäftstätigkeit vermutlich einstellen	4%	2%	<b>2%</b>	
	100%	100%	<b>100%</b>	

**Tabelle 4: Erwartete finanzielle Situation nach der Krise nach finanzieller Stabilität vor der Krise**

Nachfolgend untersuchen wir in einem multivarianten Modell, was die Bestimmungsfaktoren der erwarteten finanziellen Situation nach der Krise sind. Wir unterscheiden hierbei zwei Situationen. Zum einen untersuchen wir, welche Unternehmen erwarten, dass es ihnen nach der Krise besser geht (vgl. Tabelle 5). In zwei weiteren Modellen analysieren wir dann, welchen Unternehmen erwarten, dass es ihnen nach der Krise sehr viel schlechter geht (vgl. Tabelle 6).

Zur Frage, welche Merkmale dazu führen, dass Unternehmen eine bessere finanzielle Situation nach der Krise erwarten, ergeben unsere Analysen vergleichsweise nur wenige signifikante Bestimmungsfaktoren. Unternehmen, die im Jahr 2020 neue Produkte oder Dienstleistungen eingeführt haben, erwarten häufiger eine bessere finanzielle Situation nach der Krise. Hieraus könnte man schliessen, dass Innovativität der Schlüssel zum Erfolg ist und neue Produkte und Dienstleistungen dazu beitragen, dass Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen. Die nachfolgenden Analysen der Bestimmungsfaktoren einer schlechteren Situation nach der Krise zeigen allerdings, dass die Situation nicht ganz so einfach ist.

Wie bereits oben angesprochen, steht die finanzielle Stabilität Ende 2019 interessanterweise in einen *negativen* Zusammenhang zur Wahrscheinlichkeit einer besseren finanziellen Situation nach der Krise. Unternehmen, die hohen Wert auf finanzielle Stabilität legen, scheuen möglicherweise die Risiken, die sich aus dem Eingehen von neuen Marktchancen ergeben.

Obgleich es bei der deskriptiven Analysen deutliche Unterschiede nach Branche gegeben hat (Abbildung 11), hat die Branche in unserer multivariaten Untersuchung keinen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen eine bessere finanzielle Situation nach der Krise erwartet oder nicht. Entscheidend für eine bessere Situation nach der Krise scheinen vor allem die finanzielle Stabilität vor der Krise (negativ) und der Umsatz im Jahr 2020 (positiv) zu sein. Unter Berücksichtigung von diesen Faktoren, ergibt sich kein Einfluss der Branche.

Wie zu erwarten, ergibt sich der deutlichste Einfluss aus dem Umsatz im Jahr 2020. Unternehmen, deren Umsatz sich im Jahr 2020 positiv entwickelt hat, gehen auch von einer besseren finanziellen Situation nach der Krise aus. Da es sich bei diesem Zusammenhang aber beinahe um eine Selbstverständlichkeit handelt, haben wir die Variablen zum Umsatz nur im separaten Modell 2 berücksichtigt.

Angemerkt sei an dieser Stelle noch, dass auch die Unabhängigkeit der Unternehmen einen Einfluss auf die finanzielle Situation nach der Krise zu haben scheint. Weil diese Variable aber eine Reihe von fehlenden Werten aufweist, wurde diese nicht in das übergreifende Modell aufgenommen. Unter Einbezug dieser Variable ergibt sich ein negativer Zusammenhang von Unabhängigkeit und einer erwarteten besseren finanziellen Situation. Es scheint also so zu sein, dass KMU, die nicht unabhängig, sondern Teil einer Unternehmensgruppe sind, eher erwarten, gestärkt aus der Krise zu gehen.

Abhängige Variable ->	Bessere finanzielle Situation nach der Krise (1=ja)	
	Modell 1	Modell 2
<b>Einflussfaktoren:</b>		
Branche (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	n.s.	n.s.
Grösse (Anzahl Mitarbeitende) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unt. mit max. 1. Mitarb. VZÄ)	n.s.	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	n.s.	n.s.
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Einzelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.	n.s.
Fremdkapitalfinanzierung	(+)	n.s.
Umsatz (2019)	n.s.	n.s.
Performance (2017-19)	n.s.	n.s.
Anteil des phys. Umsatzes	n.s.	n.s.
Massnahmen: Neue Prod./DL /Vertriebsw. Kreditfinanzierung Kostenred. / Debitorenmg.	(++) n.s. (-)	(+) n.s. n.s.
Finanz. Stabilität vorher	(--)	(--)
Umsatz während Lockdown		n.s.
Umsatz 2020 insgesamt		(+++)
<b>Anteil erklärte Varianz</b>	<b>21%</b>	<b>33%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter (+) positiver bzw. (-) negativer Zusammenhang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: (+++)/(---) 1%; (++)/(--) 5%, (+)/(-) 10%; n.s.: nicht signifikant.

### Tabelle 5: Einflussfaktoren auf die Erwartung einer besseren fin. Situation

In Bezug auf eine sehr viel schlechtere finanzielle Situation zeigen sich die folgenden Ergebnisse. Den grössten Einfluss auf die Erwartung einer sehr viel schlechteren finanziellen Situation nach der Krise hat erwartungsgemäss der Umsatz im Jahr 2020 (vgl. Tabelle 6). Da dieser Zusammenhang aber offensichtlich ist, berechnen wir das multivariate Modell einmal ohne (Modell 1) und einmal mit den Umsatzvariablen (Modell 2). Die Berücksichtigung des Umsatzes während des Lockdowns und des Umsatzes im Jahr 2020 erhöht die erklärte Varianz des Modells um 20%, was die hohe Bedeutung dieser beiden Einflussfaktoren zeigt.

In Modell 1 hat die Branche einen hochsignifikanten Einfluss: Die Tätigkeit im Bereich Gastgewerbe macht es sehr viel wahrscheinlicher<sup>3</sup>, dass nach der Krise eine sehr viel schlechtere finanzielle Situation erwartet wird. Erstaunlich ist, dass die Branche keinen Einfluss mehr hat, wenn die beiden genannten Umsatzvariablen in das Modell aufgenommen werde. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Umsatzentwicklung im Jahr 2020 stark mit der Branche zusammenhängt, dieser Zusammenhang aber nicht perfekt ist. Das heisst in anderen Worten: Obgleich in allen vorherigen deskriptiven Untersuchungen jeweils starke Unterschiede nach der Branche zu sehen waren, ist für die erwartete finanzielle Situation die konkrete Umsatzentwicklung des einzelnen Unternehmens entscheidend.

Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen steht in einem positiven Zusammenhang zur Erwartung einer sehr viel schlechteren finanziellen Situation. Dies deutet darauf hin, dass solche innovativen Massnahmen kein 'Allheilmittel' sind, wie es der positive Zusammenhang bei der Untersuchung der Bestimmungsfaktoren einer besseren finanziellen Situation vermuten lassen könnte (vgl. Tabelle 5). Vielmehr scheint es so zu sein, dass während der Krise auch verstärkt solche Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt haben, die besonders stark negativ betroffen waren. Letztendlich scheinen Innovationen damit beides zu sein: Treiber von wirtschaftlichem Erfolg und vermeintlich rettender Strohalm, für Unternehmen, die die Krise besonders schwer getroffen hat.

---

<sup>3</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte die Kodierung der abhängigen Variablen berücksichtigt werden: Die Zugehörigkeit zur Branche Gastgewerbe/Kultur macht es *wahrscheinlicher*, dass eine sehr viel schlechtere finanzielle Situation nach der Krise erwartet wird. Daher ist der Zusammenhang als positiv (+++) ausgewiesen.



Abhängige Variable ->	Sehr viel schlechtere finanzielle Situation nach der Krise (1=ja)	
	Modell 1	Modell 2
<b>Einflussfaktoren:</b>		
Branche (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	Branche ist signifikant: Gastgew./Kultur <b>(+++)</b>	n.s.
Grösse (Anzahl Mitarbeitende) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unt. mit max. 1. Mitarb. VZÄ)	Grösse ist signifikant: 10-49 Mitarb. <b>(--)</b>	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	Alter ist signifikant: 6-15 Jahre <b>(++)</b> 31-60 Jahre <b>(+)</b>	Alter ist signifikant: 6-15 Jahre <b>(+++)</b> 31-60 Jahre <b>(++)</b> 61 Jahre und mehr <b>(+)</b>
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Einzelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.	n.s.
Fremdkapitalfinanzierung	<b>(-)</b>	n.s.
Umsatz (2019)	n.s.	n.s.
Performance (2017-19)	n.s.	n.s.
Anteil des phys. Umsatzes	n.s.	n.s.
Massnahmen: Neue Prod./DL /Vertriebsw. Kreditfinanzierung Kostenred. / Debitorenmg.	<b>(++)</b> <b>(+++)</b> <b>(+++)</b>	<b>(+++)</b> n.s. n.s.
Finanz. Stabilität vorher	<b>(--)</b>	<b>(---)</b>
Umsatz während Lockdown		<b>(-)</b>
Umsatz 2020 insgesamt		<b>(---)</b>
<b>Anteil erklärte Varianz</b>	<b>36%</b>	<b>56%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter **(+)** positiver bzw. **(-)** negativer Zusammenhang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: **(+++)**/**(---**) 1%; **(++)**/**(--)** 5%, **(+)**/**(-)** 10%; n.s.: nicht signifikant.

**Tabelle 6: Einflussfaktoren auf die Erwartung einer sehr viel schlechteren fin. Situation**

#### 4.4 Zwischenfazit zur Krisenfestigkeit

Die Kurzarbeitsentschädigung und der Covid-19 Überbrückungskredit des Bundes sind die am häufigsten genutzte Unterstützungsmassnahmen bei Zürcher KMU, insbesondere bei Unternehmen aus den Bereichen Gastgewerbe/Kultur, Handel und dem verarbeitenden Gewerbe. Eine genaue Analyse der Nutzung der Gelder aus dem Covid-19 Überbrückungskredit zeigt allerdings, dass viele Unternehmen diesen zinslosen Kredit als eine Art Sicherheitspolster beantragt haben, der bislang nicht oder nur in geringem Masse genutzt worden ist. Angewiesen auf einen Covid-19 Kredit waren hingegen KMU im Kanton Zürich, die bereits vor der Krise keine hohe finanzielle Stabilität hatten und die starke Umsatzrückgänge im Jahr 2020 zu verkraften hatten. Interessanterweise haben auch Unternehmen, die in den Jahren vor der Krise

gewachsen sind und die bereits vor der Krise eine Fremdkapitalfinanzierung hatten, in höherem Masse auf die Gelder aus Covid-19 Krediten zurückgreifen müssen.

Wie zu erwarten, gehen die Unternehmer/-innen mehrheitlich davon aus, dass die finanzielle Situation ihres Unternehmens nach der Krise schlechter als vorher sein wird. 2% gehen sogar davon aus, dass ihr Unternehmen die Geschäftstätigkeit einstellen wird.

Unternehmen, die bereits vor der Krise finanziell nicht stabil waren, erwarten auch häufiger eine schlechtere Situation nach der Krise im Vergleich zu Unternehmen, die vorher stabil waren. Den grössten Einfluss auf die finanzielle Situation nach der Krise hat aber die konkrete Umsatzentwicklung des einzelnen Unternehmens im Jahr 2020, die stark von der Branche abhängt. Interessanterweise sind Unternehmen, die vor der Krise finanziell stabil waren, seltener bei den Unternehmen zu finden, die eine bessere finanzielle Situation nach der Krise erwarten. Unternehmen, die hohen Wert auf finanzielle Stabilität legen, scheuen möglicherweise die Risiken die sich aus dem Eingehen von neuen Marktchancen ergeben.

## 5 Lehren aus der Krise: Geplante Massnahmen der Unternehmen

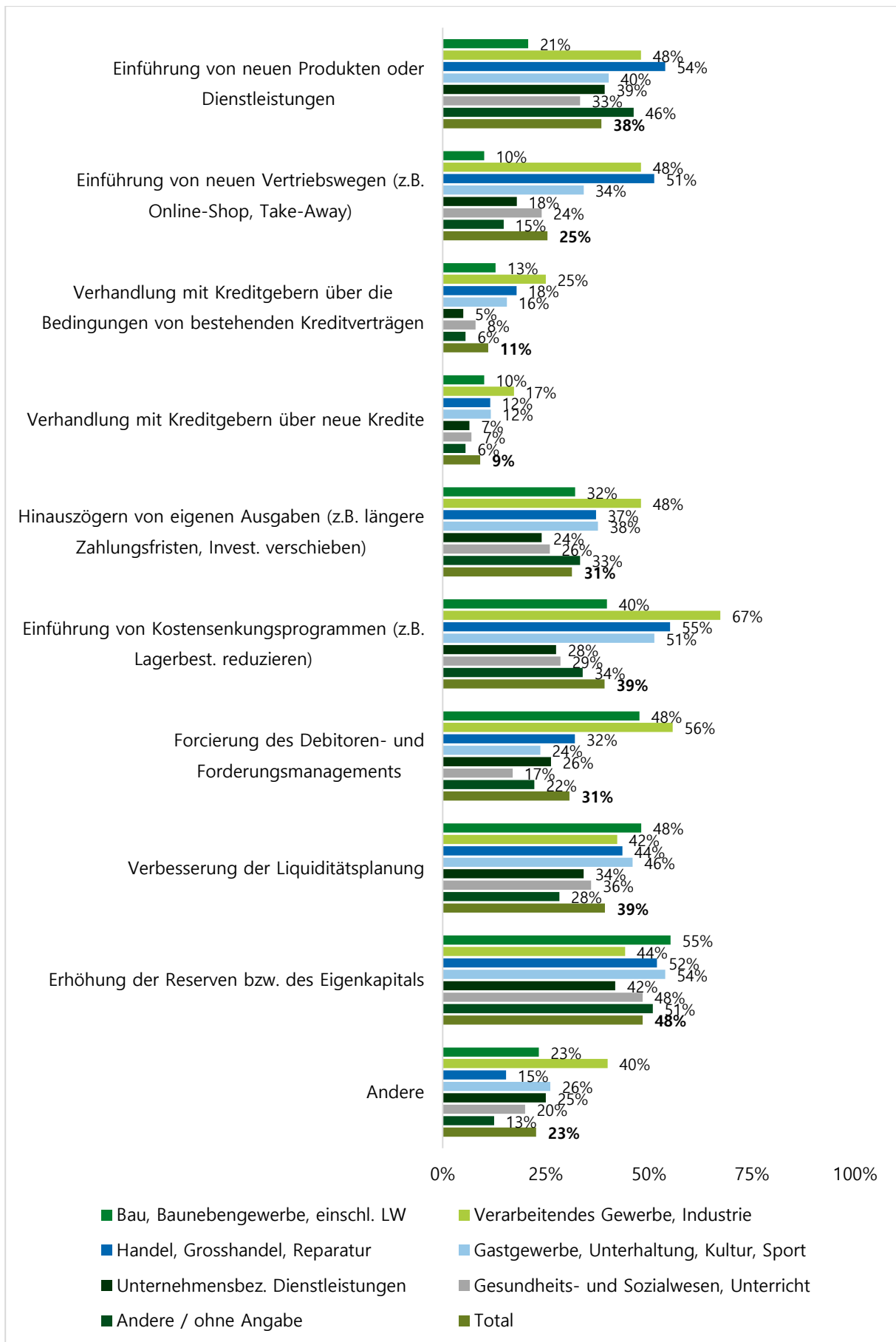
Gegen Ende des Fragebogens wurden die Unternehmen gefragt, welche Lehren sie aus dieser Krise gezogen haben. Konkret sollten die Unternehmen angeben, welche Massnahmen sie nach der Krise ergreifen werden, um für eine ähnliche Situation in der Zukunft besser gerüstet zu sein.

Die abgefragten neun Massnahmen sind hierbei weitgehend identisch mit den Massnahmen, die bereits in Bezug auf das Jahr 2020 abgefragt worden sind (vgl. Kapitel 3.3). Die Liste der Massnahmen wurde ergänzt um zwei Massnahmen im Bereich Finanzmanagement (Verbesserung der Liquiditätsplanung; Erhöhung der Reserven bzw. des Eigenkapitals), die nur mittel- bis langfristig und nicht während einer Krise umgesetzt werden können.

Am häufigsten gaben die befragten KMU an, dass sie zukünftig Massnahmen im Bereich des Finanzmanagements ergreifen wollen. Insbesondere streben sie eine Erhöhung der Reserven (48%) und eine bessere Liquiditätsplanung an (39%) (vgl. Abbildung 12). Weiterhin häufig genannt worden sind Massnahmen im Bereich Kosten bzw. Kostensenkung sowie die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen. Massnahmen im Bereich Kreditfinanzierung fallen demgegenüber in der Häufigkeit deutlich ab.

Während die Massnahmen im Bereich des Finanzmanagements generell über alle Branchen vergleichsweise häufig genannt worden sind, gibt es bei anderen Massnahmen grössere Unterschiede nach Branchen (z.B. Einführung von neuen Vertriebswegen), die sich auf die Art des Vertriebs und der angebotenen Produkte und Dienstleistungen zurückführen lassen (vgl. Abbildung 12).

Interessant ist auch der Vergleich zu den Massnahmen, die die Unternehmen bereits während der Krise ergriffen haben (vgl. Kapitel 3.3). Während im Jahr 2020 verständlicherweise vor allem Massnahmen im Vordergrund standen, die auf eine unmittelbare Kostensenkung und die Erhaltung der Liquidität abzielten, wollen die Unternehmen in Zukunft vor allem ihre Liquiditätsplanung verbessern und die Reserven erhöhen. Allerdings sind die Massnahmen im Bereich der Kostensenkung nach wie vor relevant. Im Bereich des verarbeitenden Gewerbes und im Handel ist die Einführung von Kostensenkungsprogrammen sogar die am häufigsten genannte Massnahme für die Zeit nach der Krise. Den Unternehmen scheint also sehr wohl bewusst zu sein, dass die Liquiditätsplanung einfacher ist, wenn die (fixen) Kosten möglichst tief sind.



**Abbildung 12: Geplante Massnahmen der Unternehmen nach Branche**

In einem nächsten Schritt analysieren wir in multivariaten Modellen, was genau die Bestimmungsfaktoren der vier am häufigsten genannten Massnahmen sind (vgl. Tabelle 7).

Die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen wird von 38% der Unternehmen für die Zeit nach der Krise angestrebt. Die multivariate Untersuchung der Einflussfaktoren zeigt, dass von den untersuchten Variablen ausschliesslich die Branche einen signifikanten Einfluss hat. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen als Antwort auf eine Krisensituation nur in bestimmten Branchen als mögliche Handlungsoption gesehen wird. Der Grad der finanziellen Betroffenheit oder andere Unternehmensmerkmale beeinflussen nicht, ob Unternehmen zukünftig auf diese Art verstärkt innovativ werden wollen.

Anders sieht es bei den übrigen drei Massnahmen aus, die auf die Kosten und ein verbessertes Finanzmanagement abzielen. Diese drei Massnahmen werden verstärkt von Unternehmen angestrebt, bei denen die Krise die Schwächen der eigenen Finanzplanung aufgezeigt hat. Eine vorhandene finanzielle Stabilität hat einen negativen Einfluss auf alle drei untersuchten Massnahmen. Oder umgekehrt ausgedrückt: Eine fehlende finanzielle Stabilität vor der Krise führt dazu, dass die Unternehmen die genannten Massnahmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit anstreben. Ein geringer Umsatz im Jahr 2020 beeinflusst die Absicht, zukünftig weitere Kostensenkungsmassnahmen einzuführen. Unternehmen, die auf einen Covid-19 Kredit angewiesen waren (d.h. beantragt und mehr als die Hälfte der erhaltenen Gelder bereits ausgegeben), wollen zukünftig ihre Liquiditätsplanung verbessern und ihre Reserven bzw. ihr Eigenkapital erhöhen.

Insgesamt deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass die Zürcher KMU die richtigen Lehren aus der Krise gezogen haben. Insbesondere solche Unternehmen, die in der Krise finanzielle Schwierigkeiten hatten, wollen zukünftig ihre Finanzplanung verbessern und ihre Reserven erhöhen.

Inwieweit die genannten Massnahmen zukünftig tatsächlich umgesetzt werden bzw. werden können, kann hier nicht beantwortet werden. Bei der Analyse der finanziellen Stabilität ist deutlich geworden, dass die Gründe für eine fehlende finanzielle Stabilität vor allem in einem hohen Konkurrenzdruck, einer niedrigen Marge sowie einem geringen Umsatz liegen. Die Unternehmen sind also auch gefordert, an diesen zugrunde liegenden Ursachen für mangelnde Reserven zu arbeiten.

Die Corona-Pandemie hat die Notwendigkeit von finanziellen Reserven und der Berücksichtigung von unerwarteten Ereignissen bei der Liquiditätsplanung aufgezeigt. Gleichzeitig ist in unseren Analysen auch deutlich geworden, dass Unternehmen, die in den vergangenen Jahren gewachsen sind, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben können, in eine finanzielle Notlage zu geraten. Für Unternehmerinnen und Unternehmer gilt es, die richtige Balance aus finanzieller Stabilität und dem Eingehen von unternehmerischen Risiken zu finden.

<b>Abh. Variable -&gt;</b> <b>Einflussfaktoren:</b>	<b>Einführung von neuen Produkten / Dienstleistungen (1=ja)</b>	<b>Einführung von Kostensenkungsprogrammen (1=ja)</b>	<b>Verbesserung der Liquiditätsplanung (1=ja)</b>	<b>Erhöhung der Reserven bzw. des Eigenkapitals (1=ja)</b>
Branche (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zur Branche 'Sonstige')	Signifikant; Bauwirtschaft (---) Gastgew./Kultur (-) Unt.bez. DL (-) Gesundh./Sozialw. (-)	Signifikant; Verarb. Gew. (+)	n.s.	n.s.
Grösse (Anzahl Mitarbeitende)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Unternehmensalter (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Unternehmen mit 0 bis 5 Jahren)	n.s.	n.s.	Signifikant; 6-15 Jahre (+) 31-60 Jahre (+)	n.s.
Rechtsform (3 Kat.) (aufgeführt sind signifikante Einflüsse im Vergleich zu Einzelunternehmen/einf. Ges.)	n.s.	Signifikant Verein/Stiftung (-)	n.s.	n.s.
Fremdkapitalfinanzierung	n.s.	n.s.	(+++)	(++)
Umsatz (2019)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Performance (2017-19)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Anteil des phys. Umsatzes	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Finanz. Stabilität vorher	n.s.	(--)	(---)	(---)
Umsatz während Lock-down	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Umsatz 2020 insgesamt	n.s.	(--)	n.s.	n.s.
Covid-19 Kredit erhalten und mehr als 50% ausgeg.	n.s.	n.s.	(++)	(+++)
<b>Anteil erklärte Varianz</b>	<b>14%</b>	<b>22%</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>

Erläuterung: Ergebnisse von logistischen Regressionen; Signifikanter (+) positiver bzw. (-) negativer Zusammenhang; Signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von: (+++)/(---) 1%; (++)/(--) 5%, (+)/(-) 10%; n.s.: nicht signifikant.

**Tabelle 7: Bestimmungsfaktoren ausgewählter Massnahmen der Unternehmen**

## 6 Gewünschte wirtschaftspolitische Massnahmen

Neben den beabsichtigten eigenen Massnahmen wurden die Unternehmer/-innen auch befragt, mit welchen Massnahmen der Staat dazu beitragen könnte, dass KMU einer zukünftigen Krisensituation besser gewappnet sind. Um die Befragten nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken, haben wir diese Frage in offener Form gestellt und die Antworten anschliessend klassiert. Abbildung 13 stellt die Häufigkeit der einzelnen Gruppen von Nennungen dar.

Von allen Unternehmern/-innen, die eine Angabe zu den wirtschaftspolitischen Massnahmen gemacht haben, bezogen sich die meisten Nennungen (39%) auf die derzeitigen Unterstützungsmassnahmen. Diese wurden zum grossen Teil positiv beurteilt; zum Teil wurden auch noch deren Ausbau gefordert. Von mehreren befragten Personen wurde Systemgerechtigkeit eingefordert. Wer Zahlungen in Sozialeinrichtungen leistet, sollte davon auch profitieren können. Einige der Befragten meinten sinnbildlich hierzu:

*„Keine Versicherungszahlungen verlangen, von denen wir nicht profitieren können, wenn wir sie brauchen (ALV).“*

*„Wer in Sozialeinrichtungen Zahlungen leistet, sollte davon – in einer solchen Situation – auch profitieren können. Die Selbstständigen-Unterstützung wirkt höhnisch und ungerecht.“*

*„Es kann nicht sein, dass Selbständige kein Anrecht auf Kurzarbeitsentschädigung erhalten, jedoch monatlich in die ALV einzahlen müssen. War im Sommer kurzzeitig möglich, jedoch viel zu kurz. Hier müsste der Kanton kurzfristig einspringen bis dies auf Bundesebene geregelt ist.“*

Die meisten Nennungen in diesem Bereich kamen aus dem Bereich des Gastgewerbes/Kultur.

Weiterhin bezogen sich viele der Äusserungen auf allgemeine Aspekte der Covid-19 Politik und zum Umgang des Staates mit der Krise (33%). Diese Kommentare waren häufig kritisch. Gefordert wurde eine bessere Kommunikation in Krisenzeiten, verbindliche, klare Regeln und ein einheitliches Vorgehen. Demgemäss vermerkten die Unternehmer/-innen beispielsweise:

*„Schnellere, präzisere, allenfalls auch unpopuläre Entscheide fällen; kein Hin- und Herschieben mehr zwischen den Instanzen (z.B. Bund/ Kantone); mehr Leadership!“*

*„Ab 9.9.2020 ist unser Umsatz, als Folge der Maskenpflicht im Kt. ZH eingebrochen. Wäre ab diesem Datum die Maskenpflicht in allen Kantonen obligatorisch gewesen, hätten wir die ca. 15% Kundenabwanderung in andere Kantone verhindern können.“*

*„Mit einer einheitlichen und verbindlichen Informationspolitik klare Vorgaben zum Verhalten von Einzelnen/Personen setzen, damit ein wirtschaftlicher Lockdown abgefedert / vermindert werden kann.“*

Das Thema Steuern respektive Vorgaben zu Reserven/Liquidität ist insgesamt von 18% der Unternehmer/-innen mit einer Nennung in einem dieser Bereiche angesprochen worden. Dabei sprachen sich einige Befragte für die „Forderung von mehr Reservebildung“ aus. Eine Person vermerkte dabei:

*„Vorgabe, dass Liquidität ausreichend sein muss zur Überbrückung der Kosten für mind. 2 oder 3 Monate“.*

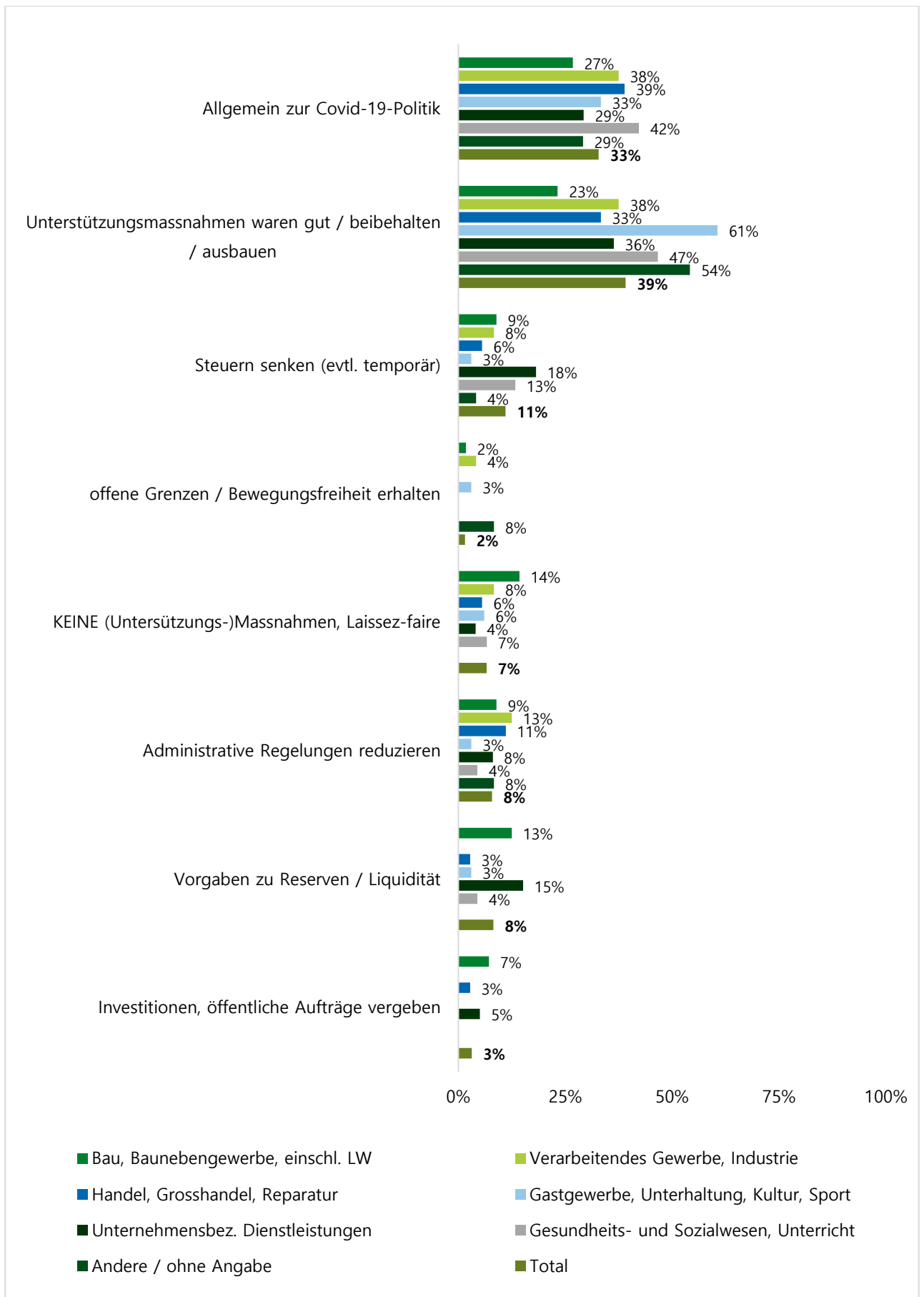
Die Forderungen gingen allerdings mehrheitlich in Richtung einer Senkung der Steuern, die Anreize für die Bildung von Reserven/Liquidität bilden sollen. Von vielen Unternehmern/-innen wurde die Steuerbelastung als zu hoch eingeschätzt. Insbesondere gäbe es aufgrund der Besteuerung von Gesellschaftskapital negative Anreize für den Aufbau von Reserven im Unternehmen. Sinnbildlich dafür meinte ein Befragter:

*„Anlegen von Reserven fördern: Ich hätte gerne höhere Reserven, aber aus steuertechnischen Gründen wird das ja leider nicht gern gesehen.“*

Eine weitere Person fügte an: „keine Besteuerung von Gesellschaftskapital zur Erhöhung der Risikopuffer“.

Alle weiteren Massnahmen (KEINE (Unterstützungs-)Massnahmen/Laissez-faire, Administrative Regelungen bzw. Investitionen/öffentliche Aufträge vergeben) sind jeweils von weniger als 10% der Unternehmer/-innen mit einer Nennung angesprochen worden, weshalb wir sie hier nicht näher behandeln.





**Abbildung 13: Gewünschte wirtschaftspolitische Massnahmen nach Branche**

## 7 Literaturverzeichnis

KfW (2020): KfW Mittelstandspanel 2020. Corona Pandemie trübt Erwartungen für 2020 – Mittelstand vor der Krise auf solidem Fundament. KfW Bankengruppe, Frankfurt/Main.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2020a): *Coronavirus: Bundesrat erklärt die «ausserordentliche Lage» und verschärft die Massnahmen*. Der Bundesrat. Abgerufen unter: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78454.html> (28.01.2021).

Schweizerische Eidgenossenschaft (2020b): *Botschaft zum Bundesgesetz über Kredite mit Solidarbürgschaft infolge des Coronavirus*. 18 September 2020. BBl 2020-2328. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/2182/de> (29.1.2021).

## 8 Anhang

### 8.1 Detaillierte Informationen zur Befragung von KMU im Kanton Zürich

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Zürich legt Wert auf die Repräsentativität der Ergebnisse. Eine wichtige Voraussetzung für eine repräsentative Untersuchung ist aus statistischer Sicht, dass alle Elemente der Grundgesamtheit (d.h. alle KMU im Kanton Zürich) die gleiche Wahrscheinlichkeit haben, für die Befragung ausgewählt zu werden. Hierfür bedarf es einer vollständigen Liste aller KMU aus dem Kanton Zürich, die nur in der Form des Betriebs- und Unternehmensregisters (BUR) des Bundesamtes für Statistik (BfS) gegeben ist. Das BfS verwendet dieses Adressregister auch als Grundlage für die eigenen Erhebungen. Für den vorliegenden Zweck konnte uns das BfS Adressdaten zur Verfügung stellen. Bei der Ziehung der Stichprobe wurden privatwirtschaftliche Unternehmen inkl. Vereine, Stiftungen und Kultureinrichtungen, falls sie auch Arbeitgeber sind, mit maximal 249 Mitarbeitenden berücksichtigt. Vereine, Stiftungen und Kultureinrichtungen wurden berücksichtigt, da sie ebenfalls Arbeitsplätze schaffen und – zum Teil sogar sehr stark – von den Folgen der Corona-Pandemie betroffen waren.

Aus allen KMU und Organisationen dieser Art, die im Kanton Zürich angesiedelt sind, wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. Für die Grössenkategorien 1 Mitarbeitende(r), 2 bis 9 Mitarbeitende, 10 bis 49 Mitarbeitende wurden jeweils separate Stichproben im Umfang von 1000 Unternehmen gezogen. In der oberen Grössenklasse 50 bis 249 Mitarbeitende konnte nur eine Stichprobe von 650 Unternehmen gezogen werden, da es auf Seiten BfS eine Beschränkung gibt, für welchen Anteil aller Unternehmen in einer Grössenkategorie sie Adressdaten liefern können. Durch die Schichtung der Stichprobe wird sichergestellt, dass für alle vier Grössenkategorien in etwa die gleiche Anzahl an auswertbaren Fällen vorliegt und damit die gleiche statistische Genauigkeit erreicht werden kann.

Über das BUR konnten nur postalische Adressen bezogen werden. Daher wurden die ausgewählten Unternehmen per Brief angeschrieben. Die Geschäftsführer der Unternehmen wurden gebeten, den beigefügten Papierfragebogen auszufüllen und zurückzusenden. Zudem hatten die angefragten Unternehmer/-innen auch die Möglichkeit bestehen, den Fragebogen online im Internet auszufüllen. Hierzu war im Anschreiben ein Internetlink genannt, über den die Befragten auf den Online-Fragebogen zugreifen konnten.

Die Versendung der Anschreiben und Fragebogen erfolgte Mitte Oktober 2020. Die Unternehmen hatten vier Wochen Zeit für die Rücksendung der Fragebogen. Letztendlich wurden noch alle Fragebogen einbezogen, die bis Ende November 2020 beim KMU-HSG eingingen.

Etwa 120 Anschreiben waren nicht zustellbar oder das Unternehmen war nicht mehr aktiv. Hierdurch ergibt sich ein korrigierter Stichprobenumfang von 3'530 Fällen. Insgesamt gingen in postalischer Form und über den Online-Fragebogen 708 weitgehend vollständig ausgefüllte Fragebogen ein, ohne Berücksichtigung von einigen wenigen Fällen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die Rücklaufquote betrug daher 20%.

Die Grössenverteilung der Unternehmen der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamt ist in der nachfolgenden Tabelle 8 dargestellt. Mittelgrosse Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden sind in der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit etwas überrepräsentiert. Allerdings stellen sie dennoch nur 18% aller Unternehmen der Stichprobe. Von der Verwendung einer GewichtungsvARIABLE wurde daher abgesehen, da diese mittelgrossen Unternehmen ansonsten nicht in einer ihrer Bedeutung angemessenen Form berücksichtigt worden wären.

	<b>Stichprobe</b>		<b>Gesamt Kt. Zürich</b>	
	<b>(Anzahl Unternehmen)</b>	<b>(in %)</b>	<b>(Anzahl Unternehmen)</b>	<b>(in %)</b>
1 Mitarbeitende(r)	137	19.4%	58'334	55.4%
1.1 bis 9.9 Mitarbeitende	215	30.4%	36'175	34.4%
10 bis 49.9 Mitarbeitende	227	32.1%	8'984	8.5%
50 bis 250 Mitarbeitende	129	18.2%	1'798	1.7%
<b>Total</b>	<b>708</b>	<b>100.0%</b>	<b>105'291</b>	<b>100.0%</b>

**Tabelle 8: Grössenverteilung der Unternehmen der Stichprobe und der Grundgesamtheit**

Der Fragebogen der Befragung ist nachfolgend dargestellt.

## 8.2 Fragebogen der Befragung

### Situation von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage bei Zürcher KMU im Auftrag der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich teilnehmen!

Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation wurde per Zufallsstichprobe aus allen kleinen und mittelgrossen Betrieben im Kanton Zürich gezogen.

Bitte füllen Sie die grün hinterlegten Felder aus. Alle Angaben werden vertraulich behandelt. Die Auswertung erfolgt in anonymer Form durch das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Bitte geben Sie eine Schätzung an, wenn der genaue Wert nicht bekannt ist.

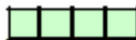








































Bitte füllen Sie den Fragebogen auch dann aus, wenn Sie Ihr Unternehmen für nicht repräsentativ halten. Nur durch die Erfassung der Situation von ganz unterschiedlichen Betrieben erhalten wir letztendlich ein umfassendes Bild der Situation von KMU im Kanton Zürich. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Bitte senden Sie den Fragebogen bis spätestens **9. November 2020** an folgende Adresse zurück:  
Universität St. Gallen, KMU-HSG, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen.

Bei Fragen können Sie sich an Prof. Dr. Heiko Bergmann ([heiko.bergmann@unisg.ch](mailto:heiko.bergmann@unisg.ch)) am KMU-HSG wenden.

Sie haben auch die Möglichkeit, den Fragebogen in Online-Form zu beantworten. Unter folgender Internet-Adresse können Sie auf den Online-Fragebogen zugreifen: [www.kmu.unisg.ch/KMUZuerich](http://www.kmu.unisg.ch/KMUZuerich)

### Ihr Unternehmen vor Beginn der Corona-Pandemie

- 1.1 Anzahl der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt 2019:   
 ✓ Inkl. Lehrlinge; Teilzeitbeschäftigte auf Vollzeitstellen umrechnen
- 1.2 Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2019:  
 Unter Fr. 100'000,-      Fr. 100'000,- bis 499'000,-      Fr. 500'000,- bis 2.49 Mio.  
 Fr. 2.50 Mio. bis 9.99 Mio.      Fr. 10.0 Mio. bis 49.9 Mio.      Fr. 50 Mio. oder mehr
- 1.3 Anteil Fixkosten am Umsatz. (evtl. Schätzung)  %  
 ✓ Fixkosten umfassen alle Kosten, die konstant, regelmässig und unabhängig von der Auslastung anfallen, wie z.B. Miete, Versicherungsprämien, Zinsaufwand. Bitte geben Sie die Fixkosten OHNE die Lohnkosten an, für die normalerweise Kurzarbeitsentschädigung beantragt werden kann.
- 1.4 Welcher Anteil des Umsatzes erfolgte 2019 hauptsächlich über den physischen Verkauf bzw. persönlichen Kontakt mit dem Kunden (d.h. nicht online oder telefonisch)? (evtl. Schätzung)  %
- 1.5 Wie setzte sich die Kundenstruktur Ihres Unternehmens zusammen? (Anteil des Umsatzes in % in 2019, evtl. Schätzung)
- |                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| Privatpersonen                    |  | % |
| Andere Unternehmen:               |  | % |
| Öffentliche Auftraggeber / Staat: |  | % |
|                                   | <b>1 0 0</b>  | % |
- 1.6 Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens in den drei Jahren vor Beginn der Corona-Pandemie (d.h. in den Jahren 2017 bis 2019) im Vergleich zur Konkurrenz beurteilen?
- |   | besser  |   |   | gleich  |   |   | schlechter   |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Umsatzentwicklung                             |  |  |  |  |  |  |  |
| Marktanteilsentwicklung                       |  |  |  |  |  |  |  |
| Gesamtkapitalrendite (falls bekannt)          |  |  |  |  |  |  |  |
| Beschäftigungsentwicklung                     |  |  |  |  |  |  |  |
| Innovativität (neue Produkte / Prozesse etc.) |  |  |  |  |  |  |  |

1.7 Hatte Ihr Unternehmen Ende 2019 eine **Fremdkapitalfinanzierung**, z.B. in der Form eines Bankkredits, eines Kreditrahmens, einer Hypothek, oder einer anderen externen Finanzierungsform?

- Ja, das Unternehmen hatte Ende 2019 eine Fremdkapitalfinanzierung
- Nein (d.h. das Unternehmen war nur durch Eigenkapital finanziert.)

**Falls 'ja':** Wie hoch war Ende 2019 etwa der Anteil des Fremdkapitals an der Bilanzsumme?

- Unter 20%
- 20 bis 39%
- 40 bis 59%
- 60 bis 79%
- 80% oder mehr

**Falls 'nein':** Warum verfügte Ihr Unternehmen nicht über eine Fremdkapitalfinanzierung?

- Nicht nötig, da genügend Eigenkapital
- Zu hohe Kosten
- Zu hohe Anforderungen an Sicherheiten
- Kreditantragsprozess ist zu mühsam
- Ich/Wir nahm(en) an, dass der Kredit nicht bewilligt wird.
- Ich/Wir wollen uns grundsätzlich nicht verschulden.
- Anderes: \_\_\_\_\_

1.8 **Falls AG / GmbH:** Wie hoch waren Ende 2019 die Reserven Ihres Unternehmens?

- Die Reserven waren noch im Aufbau (d.h. noch unter 20% des einbezahlten Aktien- bzw. Stammkapitals)
- Die Reserven betragen genau 20% des einbezahlten Aktien- bzw. Stammkapitals
- Die Reserven waren höher als 20% des einbezahlten Aktien- bzw. Stammkapitals

1.9 **Frage an alle:** Wäre Ihr Unternehmen Ende 2019 in der Lage gewesen, bei ausbleibenden Einnahmen die Fixkosten des Unternehmens (ohne kurzarbeitsberechtigte Lohnkosten) für 3 Monate zu bezahlen? (über eigene liquide Mittel, liquides Anlagevermögen, einen Kreditrahmen etc.)

- Ja
- Nein

1.10 **Falls 'nein' bei 1.9:** Was sind die Gründe dafür, dass Ihr Unternehmen Ende 2019 nicht dazu in der Lage gewesen wäre? (bitte ein Kreuz pro Zeile)

	Zentraler Grund	Wichtiger Grund	Weniger wichtiger Grund	Kein Grund
Hoher Konkurrenzdruck / geringe Marge erlaubte keine Bildung von Reserven bzw. liquiden Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechte konjunkturelle Situation erlaubte keine Bildung von Reserven bzw. liquiden Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebildete Reserven sind langfristig gebunden (z.B. in Anlageinvestitionen, als vergebenes Darlehen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Umsatz bzw. Cash Flow des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnentnahmen durch die Eigentümer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringes Alter des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staatliche Auflagen, insbesondere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderer Grund: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ihr Unternehmen während des Lockdowns (ca. März bis Mai 2020)

2.1 Haben Sie die **Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens** während des Lockdowns ganz oder teilweise eingestellt?

- Ja, komplette Einstellung der Geschäftstätigkeit
- Ja, teilweise Einstellung der Geschäftstätigkeit
- Nein, weitgehende Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit

2.2 Wie hat sich der **Umsatz Ihres Unternehmens** während des Lockdowns entwickelt?

- Keine Veränderung
- Rückgang um 0 bis 25%
- Rückgang um 26 bis 50%
- Rückgang um 51 bis 75%
- Rückgang um 76 bis 100%
- Anstieg

2.3 Falls es einen Rückgang beim Umsatz gab: Was waren die wichtigsten Gründe für diesen Rückgang?

	Zentraler Grund	Wichtiger Grund	Weniger wichtiger Grund	Kein Grund
Einstellung oder Einschränkung der Geschäftstätigkeit aufgrund von behördlichen Auflagen	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Rückgang der Nachfrage (unabhängig von einer direkten Betroffenheit durch behördliche Auflagen)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reduktion der Geschäftstätigkeit wegen Lieferengpässen bei Vorprodukten	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reduktion der Geschäftstätigkeit wegen Erkrankung von Mitarbeitenden an Covid-19 oder Quarantäne von Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Reduktion der Geschäftstätigkeit, weil die Umsetzung von Hygiene-Massnahmen mit einem höheren Aufwand verbunden war	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Komplette Einstellung der Geschäftstätigkeit, da sich diese betriebswirtschaftlich nicht gelohnt hätte	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Andere: _____	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Ihr Unternehmen nach dem Lockdown bzw. im Geschäftsjahr 2020 insgesamt

3.1 Welche Massnahmen hat ihr Unternehmen ergriffen, um die Liquidität sicherzustellen? (Während des / nach dem Lockdown)

Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Einführung von neuen Vertriebswegen (z.B. Online-Shop, Take-Away)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Verhandlung mit Kreditgebern über die Bedingungen von bestehenden Kreditverträgen	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Verhandlung mit Kreditgebern über neue Kredite	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Hinauszögern von eigenen Ausgaben (z.B. längere Zahlungsfristen, Investitionen verschieben)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Einführung von Kostensenkungsprogrammen (z.B. Lagerbestände reduzieren)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Forcierung des Debitoren- und Forderungsmanagements	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Andere: _____	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

3.2 Welchen Umsatz erwarten Sie für das Geschäftsjahr 2020 insgesamt im Vergleich zum Vorjahr?

Keine Veränderung	Rückgang um 0 bis 25%	Rückgang um 26 bis 50%	Rückgang um 51 bis 75%	Rückgang um 76 bis 100%	Anstieg
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3.3 Welche staatlichen Unterstützungsmassnahmen haben Sie bzw. Ihr Unternehmen genutzt?

COVID-19-Überbrückungskredit des Bundes	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Kurzarbeitsentschädigung	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Erwerbsausfall-Entscheidung (für Selbständige)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Soforthilfe für Selbständige durch die Gemeinde	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Kreditausfallgarantie des Kantons Zürich	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Unterstützung im Bereich Sport	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Finanzhilfe für Kulturunternehmen und Kulturschaffende	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Zahlungsaufschub etc. durch Institutionen der öffentl. Hand (Steuern, AHV/IV etc.)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Mietzinsreduktion (staatliche oder private Vermieter)	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Andere: _____	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

3.4 Falls Ihr Unternehmen einen COVID-19-Überbrückungskredit erhalten hat: Welchen Anteil des erhaltenen Geldes haben Sie bereits ausgegeben?

<input type="checkbox"/> Alles	<input type="checkbox"/> Mehr als 50%	<input type="checkbox"/> 50% oder weniger	<input type="checkbox"/> Noch gar nichts
--------------------------------	---------------------------------------	---	--

Ausblick

4.1 Was erwarten Sie: Wie wird die finanzielle Situation Ihres Unternehmens nach dieser Krise sein?

- 1 Besser als vorher
- 2 Etwa gleich wie vorher
- 3 Etwas schlechter als vorher
- 4 Sehr viel schlechter als vorher, aber unser Unternehmen wird die Krise vermutlich überstehen
- 5 Sehr viel schlechter als vorher, unser Unternehmen wird die Geschäftstätigkeit vermutlich einstellen

- 4.2 Mit welchen **wirtschaftspolitischen Massnahmen** könnte der Staat dazu beitragen, dass KMU in einer ähnlichen Krise in der Zukunft besser gewappnet sind? Wie könnte die Wirtschaftspolitik helfen, die finanzielle Stabilität von KMU zu verbessern?

- 4.3 Was sind die Lehren aus dieser Krise für Ihr Unternehmen? D.h. wenn die Krise vorüber ist: Welche **Massnahmen** werden Sie ergreifen, um für eine ähnliche Situation in der Zukunft besser gerüstet zu sein?

Einführung von neuen Produkten oder Dienstleistungen	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Einführung von neuen Vertriebswegen (z.B. Online-Shop, Take-Away)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Verhandlung mit Kreditgebern über die Bedingungen von bestehenden Kreditverträgen	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Verhandlung mit Kreditgebern über neue Kredite	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Hinauszögern von eigenen Ausgaben (z.B. längere Zahlungsfristen, Investitionen verschieben)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Einführung von Kostensenkungsprogrammen (z.B. Lagerbestände reduzieren)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Forcierung des Debitoren- und Forderungsmanagements	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Verbesserung der Liquiditätsplanung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Erhöhung der Reserven bzw. des Eigenkapitals	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Andere: <input type="text"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

### Ihr Unternehmen

- 5.1 Ist Ihr Unternehmen unabhängig oder Teil einer Unternehmensgruppe?  unabhängig  Teil einer Unternehmensgruppe

5.2 Gründungsjahr:

- 5.3 Rechtsform Ihres Unternehmens:

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Aktiengesellschaft | <input type="checkbox"/> Einzelunternehmen            |
| <input type="checkbox"/> GmbH                          | <input type="checkbox"/> Verein                       |
| <input type="checkbox"/> Kollektivgesellschaft         | <input type="checkbox"/> Stiftung                     |
| <input type="checkbox"/> Einfache Gesellschaft         | <input type="checkbox"/> Andere: <input type="text"/> |

- 5.4 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Land- und Forstwirtschaft | <input type="checkbox"/> Informatik, EDV                                    |
| <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe, Industrie    | <input type="checkbox"/> Architektur, Ingenieurdienstleistungen, Immobilien |
| <input type="checkbox"/> Bau, Baunebengewerbe                 | <input type="checkbox"/> Advokatur, Treuhand, Unternehmensberatung          |
| <input type="checkbox"/> Handel, Reparatur                    | <input type="checkbox"/> Marketing & Werbung                                |
| <input type="checkbox"/> Grosshandel                          | <input type="checkbox"/> Gesundheits- und Sozialwesen                       |
| <input type="checkbox"/> Gastronomie, Gastgewerbe             | <input type="checkbox"/> Erziehung & Unterricht                             |
| <input type="checkbox"/> Verkehr                              | <input type="checkbox"/> Unterhaltung, Kultur & Sport                       |
| <input type="checkbox"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe     | <input type="checkbox"/> Andere Branche: <input type="text"/>               |

- 5.5 Denken Sie jetzt noch einmal an die finanzielle Situation Ihres Unternehmens im Jahr 2019. Wie hoch war das **Verhältnis zwischen Umsatz und Gesamtkapital** (laut Bilanz) Ihres Unternehmens im Jahr 2019? (evtl. Schätzung)

⚡  $\text{Kapitalumschlag} = \text{Umsatz} / \text{Gesamtkapital}$  (nach Bilanz)

- |   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Unter 0,5 | <input type="checkbox"/> 0,5 – 1,0 | <input type="checkbox"/> 1,1 – 1,5     |
| <input type="checkbox"/> 1,6 – 2,0            | <input type="checkbox"/> 2,1 – 2,5 | <input type="checkbox"/> 2,6 oder mehr |

- 5.6 Bitte geben Sie Ihre **Email-Adresse** an, wenn Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden wollen:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!

Bitte senden Sie den Fragebogen bis spätestens **9. November 2020** an folgende Adresse zurück:  
Universität St.Gallen, KMU-HSG, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Danke!



## Kurzportrait des KMU-HSG

### Unsere Tätigkeitsfelder sind

- Forschung
- Lehre
- Weiterbildung
- Consulting & Services

### Unsere zentralen Themenfelder sind

- KMU
- Entrepreneurship
- Familienunternehmen (Center for Family Business - CFB-HSG)



## KMU-HSG

Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen

Telefon + 41 71 224 71 00

Fax + 41 71 224 71 01

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

Zitierweise/Citation:

Bergmann, Heiko; Rychener, Michael (2021): Die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise. Ergebnisse einer Befragung von KMU. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St.Gallen.

**KMU-HSG**

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittel-  
unternehmen an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH - 9000 St.Gallen

Tel. +41 71 224 71 00

Fax. +41 71 224 71 01

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

