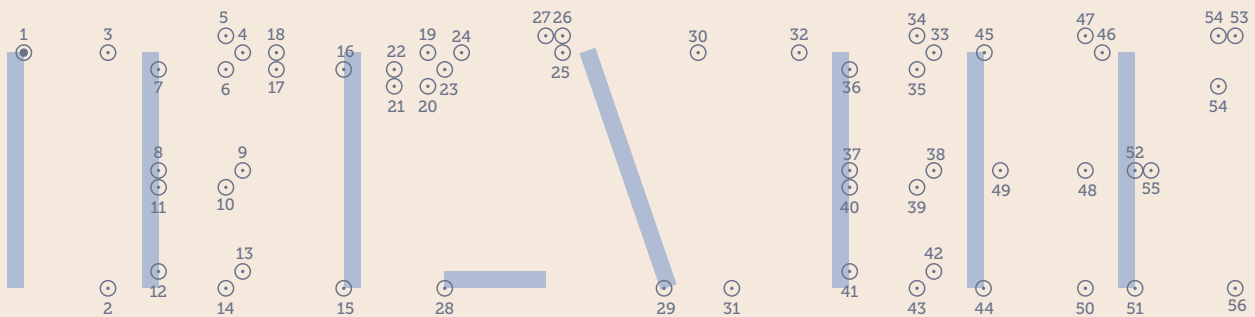


# Business News

## So bilde ich ein



Verbinden Sie die Punkte.

Teil 1/2

### Neue Ökosysteme braucht die Wirtschaft

#### Seite 5

Immer öfter schliessen sich Unternehmen, auch Mitbewerber, in Ökosystemen zusammen. Sie können zunehmend komplexe Aufgaben nicht mehr im Alleingang bewältigen.

### Vernetzung in Politik und Sport

#### Seite 14

Netzwerk-Welten gibt es viele – der jüngste Hockeyclub- und ein ehemaliger Berner Stadtratspräsident berichten von ihren Erfahrungen.

### «In dubio pro Apéro» Betrachtungen von Kilian Ziegler

#### Seite 18

Der Poetry-Slam-Schweizermeister 2018 kennt die helvetische Networking-Wunderwaffe schlechthin: den Apéro!

## IMPRESSUM

«Business News» ist die Kundenzeitschrift des interdisziplinären Beraternetzwerks Swissconsultants.ch, bestehend aus den auf den Seiten 38/39 aufgeführten Mitgliedsfirmen.

## GESCHÄFTSSTELLE

Genossenschaft Swissconsultants.ch  
c/o Bracher und Partner Recht AG  
Waisenhausplatz 14  
Postfach  
3001 Bern  
T 031 326 71 71  
info@swissconsultants.ch  
www.swissconsultants.ch

## KONZEPT, REALISATION

MOSAIQ Kommunikationsagentur  
c/o Impress Spiegel AG  
Bühlstrasse 49  
4622 Egerkingen  
T 062 288 44 00  
info@mosaiq.ch  
www.mosaiq.ch

## REDAKTION

Andreas Stettler, Oliver Klaffke

## GESTALTUNG

Dominik Peyer

## BILDER

Adobe Stock, zVg

## SCHRIFT

Museo Slab und Museo Sans Cond

## DRUCK

Impress Spiegel AG  
Bühlstrasse 49  
4622 Egerkingen  
T 062 388 80 70  
info@impress.ch  
www.impress.ch

Merkur Druck AG  
Gaswerkstrasse 56  
4900 Langenthal  
T 062 919 15 15  
info@merkurdruck.ch  
www.merkurdruck.ch

Abdrucke unter Quellenangaben sind erwünscht.

Erscheint zweimal jährlich.

# Editorial

## Netzwerke, die uns tragen



Als wir dieses Heft planten – es war im Herbst des vergangenen Jahres – schien die Zukunft nichts anderes zu sein als die verheissungsvolle Verlängerung der Vergangenheit. Die Geschäfte liefen mal gut, mal weniger gut. Aber man wusste, wie man reagieren sollte: Kosten reduzieren, neue Märkte erschliessen, Sales pushen, Innovationen fördern. Diese Rezepte funktionierten und waren Antworten, auf die man sich verlassen konnte.

Zum Zeitpunkt der Drucklegung dieser Ausgabe ändert sich die Welt ständig, jeder Tag bringt Neues. Und wenn Sie dieses Heft Ende April oder später lesen, sind die Erkenntnisse und Prognosen von heute bereits überholt. Wir schenken sie uns.

Was uns jedoch im Augenblick beeindruckt, ist, wie stark wir uns auf Netzwerke verlassen können. Jetzt, da auf der ganzen Welt etwa 2.6 Milliarden Menschen zu Hause festsitzen, von dort aus arbeiten, ihr Leben neu organisieren und versuchen, die Wirtschaft über die Runden zu bringen. Mit «Netzwerke» meinen wir zum einen die technischen und zum anderen jene zwischen Menschen, Unternehmen und Organisationen.

Auf die technischen Netzwerke haben sich Unternehmen in den letzten zwanzig Jahren zunehmend verlassen, wenn sie Wissensarbeiter beschäftigen. Jene Arbeitnehmer, deren Werkbank der Computer und deren Werkstück die Datei ist. Und selbstverständlich arbeiten sie vernetzt. Krisen überleben zu können war das Ziel der amerikanischen Regierung, als ihr Verteidigungsministerium den Vorläufer des Internets entwickelte. Das ARPANET bestand aus einer Vielzahl von vernetzten Computern; seine Stärke bestand darin, durch einen Angriff auf das Zentrum nicht ausgeschaltet werden zu können. Denn ein «Zentrum» gab es nicht – irgendein Teil des Systems war immer arbeitsfähig. Ohne es wären im Moment weder Sie in Ihrem Unternehmen, noch die Schweiz oder Europa in der Lage zu arbeiten. Auch diese Business News sind vollkommen unspektakulär in einem Netzwerk entstanden. Von den Auswirkungen der Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen haben wir nichts gespürt, was die Produktion betrifft. Was wir hingegen gerade erleben, ist der Stresstest des Modells «Vernetztes Arbeiten». Bis dato haben wir ihn bestanden, das Netzwerk von Swissconsultants, Projektleitung, Redaktion, Gestalter, Korrektorin und Druckerei hat erstaunlich unaufgeregt zusammengearbeitet.

Das heisst nicht, dass die Situation nicht ernst und bedrohlich ist, dass sie nicht Firmen und Existenzen vernichten wird. Dass wir arbeiten konnten, zeigt, dass technische und menschliche Netzwerke uns tragen. Um Letztere geht es hauptsächlich in dieser Ausgabe, um Erstere voraussichtlich in der nächsten.

**ANDREAS STETTLER  
UND OLIVER KLAFFKE**

## SO BILDE ICH EIN NETZWERK

### Neue Ökosysteme braucht die Wirtschaft

Für Marianne Janik, Country Manager von Microsoft Schweiz, sind Ökosysteme eine grosse Chance für Unternehmen, um endlich von der Stelle zu kommen. Statt einsam auf weiter Flur zu kämpfen, sollen sie sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Sie können in gemeinsamen Projekten wesentlich mehr leisten und ambitioniertere Ziele erreichen, als sie es alleine je könnten. Die Netzwerkökonomie ist eine Frage der Kultur und nicht der Software.

SEITE 5

### Vernetzung ja – aber wie und wo?

Es gibt inzwischen viele verschiedene sinnvolle und sinnstiftende Institutionen. Es ist jedoch nicht einfach, sich für die richtige zu entscheiden.

SEITE 9

### Das Unternehmernetzwerk für messbaren Erfolg

BNI® steht für Business Network International, das 1985 von Unternehmensberater Dr. Ivan Misner gegründet wurde. BNI ist das weltweit grösste Unternehmernetzwerk und auf allen Kontinenten präsent. Seit 2005 auch in der Schweiz, organisiert in 83 regionalen Gruppen. Sein Ziel: Mehr Umsatz durch neue Kontakte und Geschäftsempfehlungen.

SEITE 10

### Netzwerk und Politik

Philip Kohli durfte 2012 im zarten Alter von 20 Jahren ins Stadtberner Parlament nachrutschen. Von Netzwerk keine Spur. 2019 dann die einstimmige Wahl zum Stadtratspräsidenten. Was hatte sich in dieser Zeit verändert? Eine Antwort ist: das Netzwerk.

SEITE 12

### Netzwerk und Sport

Eigentlich betreibt der VR-Präsident des SC Langenthal schon sein ganzes Leben lang Networking, und meist nicht gezielt, sondern er lebt einfach danach. Was unterscheidet die Sportszene in Sachen Netzwerken?

SEITE 14

### Freimaurer oder das Dan-Brown-Syndrom

Mit den Geheimbünden in den Thrillern von Dan Brown über die Illuminati und den Da Vinci Code haben sie nichts gemeinsam. Vielmehr ist die Freimaurerei als Anleitung zu einer menschlicheren Lebensführung zu verstehen.

SEITE 16

### In dubio pro Apéro

In der Schweiz kennt man die Netzwerk-Wunderwaffe schlecht-hin: den Apéro. Wenn man hierzulande etwas zu feiern hat, gibts Apéro. Kollege hat Geburtstag: Apéro. Mitarbeiterin ist schwanger: Apéro. Chef ist krank: Apéro riche!

SEITE 18

### Neue Regeln für Drohnen ab 2020

SEITE 20

### Virtuelles Geld als Zahlungsmittel im Schweizer Recht

SEITE 22

### Treuhand Marugg + Imsand AG: Neuer Standort in Zug und Weiterbildungserfolge

SEITE 24

## PERSONAL

### Das digitale Bewerbungsdossier

SEITE 25

## VERSICHERUNG UND VORSORGE

### Weiterbildung lohnt sich noch mehr!

SEITE 26

### Haftung im Beraternetzwerk

SEITE 28

## UNTERNEHMENSBERATUNG

### Vorteile einer Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Wirtschaftsprüfer bei der Auftragsprüfung

SEITE 30

## RECHT

### Abschaffung der Inhaberaktie – der Verwaltungsrat ist gefordert!

SEITE 32

### STAF – Steuerreform auch für KMU

SEITE 33

## Unsere Autoren

SEITE 35

### Das Swisconsultants.ch-Netzwerk

SEITE 38

### Zum guten Schluss: Judihui, Jubiläum! Aber wie?

SEITE 40

# Wie sieht das Netzwerk der Zukunft aus?

## KOLUMNE

Was ist ein Netzwerk überhaupt? Ist es ein System, dessen Basisstruktur sich mathematisch als Graph modellieren lässt? Oder sind es Organisationen, welche sich über bestimmte Werte und Normen vernetzen? Fakt ist, dass wir in einer vernetzten Welt leben. Netzwerke sind omnipräsent, das persönliche Netzwerk jedes Einzelnen, Branchennetzwerke oder auch die vernetzte Industrie, bekannt als Industrie 4.0.

Insbesondere die sozialen Netzwerke haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert. Zu den herkömmlichen Netzwerken, in welchen der persönliche und freundschaftliche Kontakt gepflegt wird, wie etwa in einem Service-Club, sind digitale Netzwerke hinzugekommen. So z.B. das wohl bekannteste soziale Netzwerk dieser Kategorie, Facebook, und unzählige weitere wie LinkedIn und Twitter für Erwachsene bzw. Snapchat und Tiktok für Teenager.

Auch der Personenkreis ist in der digitalen Welt ein anderer. Gegenüber den herkömmlichen Netzwerken, welche nur einem begrenzten Personenkreis offenstehen, sind die digitalen Netzwerke oftmals offen für eine unbegrenzte Anzahl von Personen. Eines haben aber alle diese Netzwerke – seien sie digital oder analog – gemeinsam: Sie dienen dem Informationsaustausch und der Kontaktpflege.

Was heisst das jetzt für Unternehmen? Auch da zeigt sich ein ähnliches Bild. Unternehmen vernetzen sich immer mehr. Industrie 4.0 und Office 365 sind nur zwei Stichworte, welche diesen Prozess exemplarisch aufzeigen. Die Vernetzung findet einerseits innerhalb des Unternehmens statt, es wird gleichzeitig an Dokumenten gearbeitet, Projekte werden in Teams erledigt, die verschiedenen Standorte

eines Unternehmens sind miteinander über eine Cloud verknüpft, Sitzungsprotokolle werden kollaborativ erstellt. Andererseits vernetzen sich Unternehmen auch extern, beispielsweise indem sie Kooperationen eingehen. Insbesondere für kleinere oder mittlere Unternehmen sind diese Netzwerke überlebensnotwendig.

Sind also die neuen Netzwerke der Weisheit letzter Schluss? Natürlich nicht. Sie bergen auch Gefahren. Ein persönliches Netzwerk schafft Vertrauen, während digitale soziale Netzwerke das (noch) nicht bieten können. Im Gegenteil, oftmals wird jemand (zu) schnell

be- bzw. verurteilt, es werden Kommentare oder Likes gemacht, ohne lange zu überlegen.

Das «Netzwerken» wird sich unseres Erachtens nicht komplett in eine digitale Richtung verschieben. Wir sind überzeugt: Gerade wer digitale Netzwerke aktiv pflegt, für den sind persönliche Kontakte genauso wichtig. Swisconsultants.ch verbindet beides, das Digitale und Analoge. Auf Letzteres wollen wir uns in dieser Ausgabe konzentrieren und aus Platzgründen die nächste Ausgabe den digitalen Netzwerken widmen. Denn eines steht fest: Das eine geht nicht ohne das andere.



Herzlich,

*L. Galli* *S. Schläppi*

LUCAS GALLI SARAH SCHLÄPPI

# Netzwerken heisst

B D W M P W C W H C Y K V  
W J A Z R A W H W B J F W  
F Y C M O T M S A W H W C  
L P H R F W L E R N E N Y  
G W S W I Z P W N W C V W  
X W E I T E R K O M M E N  
K N N W I R K Y Q K W W N  
Q O W E E M D W W H B W Z  
Z M Y X R W W G A W S Y W  
C S C W E F O W O M D G X  
T Z R S N Q O Z B U J L A  
A D W J W P W L T Z F N W  
Y K X W L W N W G W J W K

# Neue Ökosysteme braucht die Wirtschaft

OLIVER KLAFFKE REDAKTOR BUSINESS NEWS

Die Idee klingt abenteuerlich: Wettbewerber sollen sich zusammenschliessen, um gemeinsam Lösungen und Produkte zu entwickeln und branchenübergreifende Innovationen zu finden. Dahinter steckt die Idee der Ökosysteme, aus denen die neue Netzwerkökonomie aufgebaut ist.

Für Marianne Janik, Country Manager von Microsoft Schweiz, sind Ökosysteme eine grosse Chance für Unternehmen, um endlich von der Stelle zu kommen. Statt einsam auf weiter Flur zu kämpfen, sollen sie sich mit anderen Unternehmen zusammentun. Sie können in gemeinsamen Projekten wesentlich mehr leisten und ambitioniertere Ziele erreichen, als sie es alleine je könnten. «In Ökosystemen arbeiten sie gemeinsam und auf Augenhöhe an Innovationen, die ihnen allen einen Nutzen bringen», sagt sie. Und das hat weniger mit Technologie zu tun als mit dem Umgang miteinander. Die Netzwerkökonomie ist eine Frage der Kultur und nicht der Software.

Willkommen in einer Welt, in der Einzelkämpfer der Vergangenheit angehören. Teamplay ist angesagt und hat sich innerhalb von Unternehmen längst bewährt, in Form von flachen Hierarchien und Selbstorganisation. Jetzt sind die Unternehmen selber aufgefordert, sich zu vernetzen und gemeinsam zu agieren, sogar wenn sie Konkurrenten sind. Kritiker könnten einwenden: Alter Wein in neuen Schläuchen, denn die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen hat es schon immer gegeben. Doch hinter dem Konzept der Ökosysteme steckt eine andere Philosophie. Sie verspricht einen wesentlich grösseren Mehrwert als bloss Zusammenarbeit. Die Ökosysteme sind weit mehr als die losen Arbeitsgemeinschaften von Firmen, die ihre Kräfte bündeln, um sich bei einem grossen Auftrag gegenseitig zu unterstützen, wie das in der Baubranche etwa üblich ist.

Bei der Netzwerkökonomie geht es darum, neue Produkte oder Lösungen zu entwickeln, die allen beteiligten Partnern von Nutzen

sind. « Nehmen Sie das Beispiel von *discover.swiss*», sagt Microsoft-Chefin Marianne Janik. Hier haben sich Schweizer Ferienregionen zusammengetan, um eine gemeinsame Plattform aufzubauen. Das Herzstück ist ein Buchungs- und Zahlungssystem für alle beteiligten Partner. Für die Nutzer bleibt es unsichtbar im Hintergrund, sie sehen lediglich den Auftritt einer einzelnen Region, ihre Buchung wird aber in einem gemeinsamen Tool verarbeitet. «Alleine wäre kaum eine Ferienregion in der Lage gewesen, die dazu nötige Infrastruktur auf die Beine zu stellen», sagt sie.

## Alleine ist nichts mehr zu schaffen

Der Trend, dass sich immer öfter Unternehmen in solchen Ökosystemen zusammenschliessen, ist eine Antwort auf viele Aufgaben, die mittlerweile so komplex geworden sind, dass Firmen sie im Alleingang gar nicht mehr bewältigen können. In einer Studie des Helvetia Innovation Lab der Universität St. Gallen, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Roland Berger, kommen die Autoren zu dem Schluss, dass das interne Innovationspotenzial von Unternehmen längst ausgeschöpft ist. Die Lösung: Um Innovationen umzusetzen, müssen sie sich von der Idee verabschieden, dass sie selber stark genug sind, um die Pipeline an guten Ideen und Produkten am Laufen zu halten. Gute Ideen für Produkte und Lösungen kommen nur noch in wenigen Fällen von innen. In einigen Branchen, etwa in der pharmazeutischen Industrie, ist es längst die Regel, dass die grossen Player Ideen und Produkte von kleinen Biotech-Startups kaufen, um sie dann zu Medikamenten weiterzuentwickeln.

In einer Studie kommt Deloitte, eine internationale Unternehmensberatung, zum Schluss, dass Unternehmen vor einem Dilemma stehen: «Sie müssen sich neu erfinden, aber gleichzeitig dürfen sie ihre erfolgreichen Geschäftsfelder nicht aufgeben.» Ein Ausweg daraus könnte tatsächlich das Erarbeiten von Innovationen in Ecosystems sein. Der Zugriff auf externe Innovation ist schon heute für das Entstehen von 75 % aller disruptiven Produkte und Lösungen verantwortlich, schreibt Deloitte. In den G20-Staaten wird nach Angaben der Berater durch die Kooperation zwischen Grossunternehmen und Startups ein BIP von 1,5 Milliarden Dollar erwirtschaftet. Dass sich grosse und kleine Unternehmen auf Augenhöhe treffen und gemeinsam an Lösungen arbeiten, ist das Kennzeichen der Ecosystems.

## Konkurrenten kooperieren

Ein frühes Beispiel einer solchen Erfolgsgeschichte ist die Entwicklung des Smart, der ebenfalls aus der Kooperation eines David mit einem Goliath entstanden ist. «Innovation und eine Steigerung der Produktivität lassen sich nicht mehr alleine bewerkstelligen», sagt die Microsoft-Chefin. Dabei steht jetzt etwas auf der Tagesordnung, vor dem Unternehmen vor einigen Jahren noch zurückgeschreckt sind: die Zusammenarbeit zwischen Firmen, die nicht nur in der gleichen Branche tätig, sondern Konkurrenten sind. In der neuen Netzökonomie macht es mehr Sinn, zu kooperieren, als alleine zu arbeiten oder alle Informationen für sich zu behalten. Vor einiger Zeit kam die NZZ zu dem Schluss, dass sich auch eine so diskrete Branche wie die Schweizer Vermögensverwalter «öffnen und Innovationen in Ökosystemen anstreben» müssen.



ten. Dabei geht es freilich weniger um neue Innovationen als um die Akkumulation von Daten. Wenn sich Vermögensverwalter Daten teilen, können sie gemeinsam Algorithmen entwickeln, die ihnen helfen, den Zugang zu geeigneten Kunden zu finden, alte Mandanten zu behalten und neue zu gewinnen.

In anderen Branchen arbeiten Wettbewerber bereits zusammen und entwickeln, ähnlich wie in der Tourismusindustrie, gemeinsame Applikationen, die ihnen helfen, effizienter zu arbeiten. So haben sich Versicherungsbroker mit einer Softwarefirma zusammengetan und ein Ökosystem gegründet. Ziel war es, eine App zu entwickeln, mit der Rechnungen ohne Medienbrüche direkt an die Kunden weitergeleitet werden können. Im Frühjahr 2020 soll sie einsatzbereit sein. «Ohne die Zusammenarbeit wäre es den kleinen Unternehmen einfach nicht möglich gewesen, eine solche Softwarelösung zu entwickeln», sagt Marc Holitscher, National Technology Officer von Microsoft Schweiz.

#### Zusammenarbeit eröffnet neue Märkte

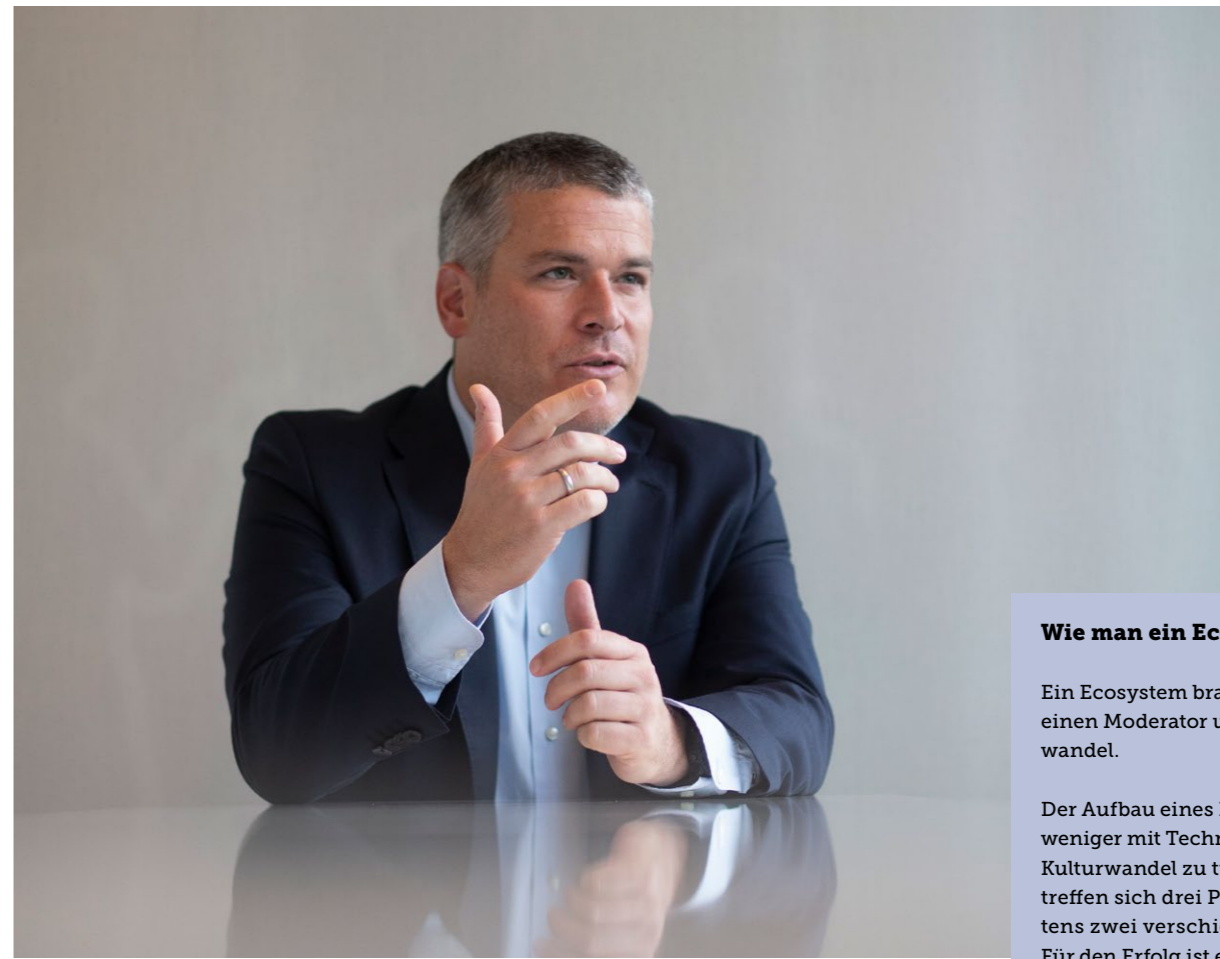
Vor allem zur Bearbeitung neuer Märkte, die durch die Digitalisierung erst entstehen, braucht es auch neue Formen der Zusammenarbeit. Nach einer Umfrage unter KMU in Deutschland – für die Schweiz fehlen ent-

sprechende Angaben – sehen 74 % der Firmen in der Kooperation die Möglichkeit, besser auf Kundenwünsche eingehen zu können; und zu einem gleich hohen Prozentsatz hoffen sie, dadurch ihre Unternehmensprozesse optimieren zu können. Über die Hälfte der Befragten ist überzeugt, dass neue Geschäftsmodelle und ein schnellerer Produktentwicklungszyklus von solchen Kooperationen profitieren können.

Wer glaubt, solche Ökosysteme seien nur etwas für kleinere Unternehmen, die aus eigener Kraft nicht innovativ sein können, braucht nur auf die Kooperation zwischen Mercedes-Benz und BMW bei der Entwicklung neuer Mobilitätslösungen, etwa Elektroautos, zu schauen. Tatsächlich ist die Automobilbranche ein Paradebeispiel für die Netzwerkökonomie von heute. Einen wirklich grossen Mehrwert generieren Ecosystems dann, wenn sie die Grenzen einer Branche sprengen. Der Mobilitätssektor wächst heute immer mehr zusammen, da sich das Mobilitätsverständnis geändert hat. Autohersteller, Autovermieter, Versicherungen, Anbieter im öffentlichen Verkehr oder Taxiunternehmen bedienen alle das gleiche Bedürfnis. Da liegt es auf der Hand, dass sich die Akteure zusammenschliessen. Warum sollte ein Autohersteller seine Autos nur verkaufen und nicht

auch im Abo anbieten? Warum sollte nicht ein Bahnunternehmen mit einem Versicherer kooperieren? Warum sollte der öffentliche Verkehr nicht auf die Infrastruktur der Autovermieter zurückgreifen können? Neben der Entwicklung neuer Produkte spielen Daten eine grosse Rolle. Versicherer interessieren sich für das Fahrverhalten und risikoreiche Verkehrsinfrastruktur; Autovermieter profitieren davon, wenn sie wissen, wann Flüge ausfallen; Autohersteller profitieren von Informationen über das Fahrverhalten ihrer Käufer.

Nach Ansicht von ExpertInnen sind Ecosystems eine komplett neue Phase in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Während sich klassische Plattformlösungen darauf beschränken, die Transaktionskosten zu senken und die Profitabilität zu steigern, zielen die Ecosystems darauf ab, «die Value Chain eines Unternehmens in ein Value Network aus mehreren Partnern» zu verwandeln, wie es Steffen Gackstatter von der Beratungsfirma Roland Berger in einem Positionspapier formuliert. «Wenn Sie in einem Ökosystem über die Branche hinaus denken, können Sie Lösungen entwickeln, die sich sehr viel besser an den Bedürfnissen des Marktes orientieren, als wenn Sie innerhalb der alten Grenzen bleiben», sagt auch Marianne Janik. ■■■■■



Marianne Janik, Country Manager von Microsoft Schweiz, und Marc Holitscher, National Technology Manager von Microsoft Schweiz, über die neuen Ökosysteme in der Wirtschaft.

#### Wie man ein Ecosystem baut

Ein Ecosystem braucht drei Partner, einen Moderator und einen Kulturwandel.

Der Aufbau eines Ecosystems hat weniger mit Technologie als mit einem Kulturwandel zu tun. Am besten treffen sich drei Partner aus mindestens zwei verschiedenen Branchen. Für den Erfolg ist es entscheidend, Verbindlichkeit zu schaffen. Wie die meisten Unternehmer aus eigener Erfahrung kennen, ist die Begeisterung anfänglich gross, lässt dann nach und das Projekt versandet allmählich – der Erfolg bleibt auf der Strecke.

Wichtig ist, dass sich die Partner im Ecosystem auf Augenhöhe bewegen. Keiner von ihnen hat den Lead. Deshalb, so empfehlen es die Spezialisten von Microsoft Schweiz, wird ein externer Moderator engagiert. Seine Position bringt für das Ecosystem zwei wesentliche Vorteile: Zum einen bleibt die Gleichberechtigung unter den Partnern gewährleistet, zum anderen muss der Moderator bezahlt werden. Das bedeutet Commitment. Wer Geld investieren muss, überlegt sich gründlicher, ob sich die Zusage lohnt. Wichtig ist auch die Rechtsform, wobei sich die Genossenschaft bewährt hat. Die Partner ziehen somit an einem Strick. Weil die Genossenschaft ohne Gewinn arbeitet, stehen finanzielle Interessen innerhalb des Ecosystems nicht an erster Stelle. Den Profit erwirtschaften die einzelnen Partner ausserhalb des Ökosystems in der freien Wildbahn.

Willkommen in einer Welt, in der Einzelkämpfer der Vergangenheit angehören. Teamplay ist angesagt und hat sich innerhalb von Unternehmen längst bewährt, in Form von flachen Hierarchien und Selbstorganisation. Jetzt sind die Unternehmen selber aufgefordert, sich zu vernetzen und gemeinsam zu agieren, sogar wenn sie Konkurrenten sind.

1 2 3 4 5 6 7

- 1 Hier fühlt man sich wie im Kino (4. Buchstabe)
- 2 Frauen dürfen da nicht rein (3. Buchstabe)
- 3 Der Club, der das Rad neu erfunden hat (3. Buchstabe)
- 4 Männer dürfen da nicht rein (3. Buchstabe)
- 5 Deren Nachfolgeproblem steht schon mit 40 an (5. Buchstabe)
- 6 Gregor Gysi und Thilo Sarrazin reden hier (3. Wort, 3. Buchstabe)
- 7 Das könnte auch in die Obstabteilung für Legastheniker passen (1. Buchstabe)

EFFICIENCY  
CLUB  
ZÜRICH

FREIMAURER

BPW  
BUSINESS AND  
PROFESSIONAL  
WOMEN

ROTARY

KIWANIS  
INTERNATIONAL

LIONS CLUB

JUNIOR  
CHAMBER  
INTERNATIONALAuflösung: [bn.swissconsultants.ch/netzwerk](http://bn.swissconsultants.ch/netzwerk)

# Vernetzung ja – aber wie und wo?



DANIELLE CESAROV-ZAUGG VR-PRÄSIDENTIN INTER-TRANSLATIONS SA, BERN

Schon seit frühester Zeit hat der Mensch sein Wissen im Austausch mit anderen stets erweitert und dadurch seine Lebensgrundlage verändert und gesichert. Auch im beruflichen Umfeld existierten bereits vor Jahrhunderten bekannte Interessengemeinschaften, wie z.B. die Zünfte oder auf internationaler Ebene die Hanse.

Vor etwas mehr als 100 Jahren wurden dann nach und nach «Service-Clubs» wie Rotary, JCI Junior Chamber International oder BPW Business Professional Women ins Leben gerufen mit dem Ziel, Menschen aus verschiedenen Berufen zum Ideenaustausch und zur Pflege von Freundschaften zusammenzubringen.

Insbesondere durch Rotary bekam auch das «selbstlose Dienen» zum Wohle der Gemeinschaft einen immer höheren Stellenwert. An diesen Zielen hat sich bis heute nichts geändert. Bekannte Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft, wie z.B. Ban Ki-moon, Alt-Bundesrat Johann Schneider-Ammann, Martin Bäumle, Susanna Thoma oder Uwe W. Jocham helfen als aktive Mitglieder mit, diese Werte hochzuhalten.

## Viel mehr als nur Business

Ich selbst kam 1996 nach meiner Zeit bei der JCI Schweiz direkt zur Gründung des ersten gemischten Rotary Clubs Bern Christoffel. Für mich waren und sind Netzwerke hilfreich für die Pflege der beruflichen Kontakte, da ich meiner auf Übersetzungsdienstleistungen spezialisierten Firma ein Gesicht und eine Stimme geben wollte. Zudem war mein 20-jähriges Rotary-Engagement eine Weiterführung meiner persönlichen Interessen für die Völkerverständigung. Oft konnte ich die verschiedenen Netzwerke gut miteinander kombinieren, wie z.B. in Serbien, wo mein Mann und ich unter Mithilfe der JCI Schweiz auch der JCI Serbien zur Gründung verhalfen.

Das ICC (Inter Country Committee) Serbien/ Deutschland/Schweiz/Liechtenstein des Rotary Clubs war ein weiterer Schritt in diese Richtung. Seit über 20 Jahren unterstützen wir dort Jugendliche, die das Kinderheim in Novi Sad verlassen müssen, mit Ausbildungshilfen und Sprachkursen. Der Abbau von gegenseitigen Vorurteilen nimmt dabei einen grossen Teil unserer Arbeit in Anspruch.

## Gleichberechtigung der Frau

Für die Interessen der Frauen setzt sich der in den USA gegründete BPW Club (Business Professional Women) ein, der seit 1930 auch auf grenzüberschreitender Ebene als BPW International aktiv ist. In der Schweiz zählt er unter anderem die aktuellen Bundesrätinnen Viola Amherd und Karin Keller-Sutter sowie verschiedene weitere Parlamentarierinnen zu seinen Mitgliedern.

Ein wichtiges internationales Anliegen des Clubs liegt im Grundsatz «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit». Unsere Mitarbeiterin Karin Grütter engagiert sich seit vielen Jahren im BPW Bern in verschiedenen Funktionen. Insbesondere der Equal Pay Day nimmt dabei einen grossen Stellenwert ein: Dieser fand heuer am 22. Februar statt, an jenem Tag, an dem die Frauen den Lohn erreichen, den die Männer bereits Ende Dezember verdient haben. Dank den verschiedenen Aktionen der regionalen Clubs kann hier lautstark und grenzüberschreitend auf diesen Missstand aufmerksam gemacht werden.

Eine neue und spannende Entwicklung entstand auch im Internet: Die Gruppe SWONET auf XING ist mit 8000 Mitgliedern das virtuelle Forum der Stiftung SWONET – SWISS WOMEN NETWORK und gleichzeitig das grösste Frauen-Business-Netzwerk der Schweiz. Mit der Auflage «nur für Frauen» und «national auf die Schweiz konzentriert» wird auf Wunsch der persönliche Kontakt unter Mitgliedern möglich. Auf dem Marktplatz können kostenlos Angebote und Gesuche platziert werden, die Foren bieten die Möglichkeit, über Generationen, Branchen, Kulturen und Funktionen hinaus Kontakte zu knüpfen, um Erfahrungen auszutauschen.

## Wie finde ich «mein» Netzwerk?

Es gibt inzwischen viele verschiedene sinnvolle und sinnstiftende Institutionen. Es ist jedoch nicht einfach, sich für die richtige zu entscheiden. Das eben erschienene Buch «Einflussreich netzwerken» von Petra Rohner (Präsidentin der Stiftung SWONET) kann Ihnen bei der persönlichen Entscheidungsfindung wertvolle Impulse liefern. Zentrale Themen dieses Nachschlagewerkes sind die Entwicklung einer persönlichen Netzwerkstrategie und der Aufbau eines persönlichen, einflussreichen Netzwerkes. Ein Buch mit wertvollen Inputs darüber, wie Sie die Veränderungen der Kommunikation im Allgemeinen, in der Kundenkommunikation und in Bewerbungsprozessen für sich nutzen können.

# Das Unternehmernetzwerk für messbaren Erfolg



DANJA VOGEL NATIONALDIREKTORIN BUSINESS NETWORK INTERNATIONAL CH/FL

Mehr Umsatz durch neue Kontakte und Geschäftsempfehlungen: Um das zu erreichen, treffen sich einmal pro Woche um sieben Uhr morgens Unternehmer zum Arbeitsfrühstück. Schweizweit wurden 2019 über 87 900 qualifizierte Geschäftsempfehlungen zwischen 2580 BNI-Unternehmerinnen und Unternehmern ausgetauscht.



Leitlinien, Orientierung an messbaren Ergebnissen, professionelles Schulungs- und Marketingmaterial, Exklusivität des Fachgebiets pro Unternehmergruppe, Provisionsfreiheit und jährliche Qualifizierung über Aktivität und Leistung.

#### Jede Branche nur einmal

Die Bandbreite der bei BNI vertretenen Fachgebiete ist gross. Sie reicht von der Finanzberatung über die Baubran-

BNI® steht für Business Network International, das 1985 von Unternehmensberater Dr. Ivan Misner gegründet wurde. BNI ist das weltweit grösste Unternehmernetzwerk und auf allen Kontinenten präsent. Seit 2005 auch in der Schweiz, organisiert in 83 regionalen Gruppen. 2020 feiert BNI Schweiz/FL das 15-Jahr-Jubiläum. Im Unterschied zu Service-Clubs visiert BNI folgendes Ziel an: mehr Umsatz durch neue Kontakte und Geschäftsempfehlungen. Zu den wesentlichen Merkmalen der bewährten Netzwerkplattform zählen: effiziente Organisation, erfolgsorientierte

Personalmittlung, Physiotherapie, EDV-Beratung bis zum Grafikdesign und zur Schreinerei. Aber es gilt: ein Mitglied pro Fachgebiet und Gruppe. Die BNI-Mitglieder berichten im Rahmen wöchentlicher Meetings über ihre Leistungen, Kompetenzen und Referenzen. Während und auch ausserhalb dieser Treffen reicht man sich gezielt Empfehlungen und Kontaktdaten von potenziellen Geschäftspartnern und Kunden weiter. Dieses Prinzip steigert den Geschäftserfolg der einzelnen Mitglieder und stärkt die regionale Wirtschaft.

#### Vertrauen statt Provision

Die BNI-Idee ist simpel und erfolgreich zugleich. Jedes Teammitglied bekommt während des wöchentlichen Meetings Zeit für eine Kurzpräsentation seines Unternehmens. So lernen sich die Mitglieder untereinander sehr gut kennen. Das schafft Vertrauen und steigert die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Weiterempfehlung. Provisionen werden für die Empfehlungen nicht bezahlt. Das Prinzip beruht vielmehr auf Gegenseitigkeit. Wenn ich einem BNI-Partner ein Geschäft vermittele, ist dieser gern bereit, mich seinen Kundinnen oder Lieferanten weiterzuempfehlen. Der Erfolg des BNI-Unternehmernetzwerks ist darauf zurückzuführen, dass das Vorgehen klar strukturiert und transparent ist. Es gibt bestimmte Regeln, an die sich jeder hält. So stellen wir sicher, dass das Empfehlungsgeschäft ein Vertrauensgeschäft bleibt.

#### Jährliche Überprüfung der Mitgliedschaft

Eine Besonderheit bildet der Beitritt zu einem BNI-Unternehmerteam. Man kann sich nicht einfach einkaufen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeder Gruppe bewerben sich jährlich aufs Neue. Der Mitgliederausschuss prüft dann, ob der Bewerber oder die Bewerberin im Netzwerk bleiben darf. Das sorgt für eine hohe Qualität. Wer sich für einen der freien Plätze bewerben möchte, kann jederzeit unverbindlich ein Meeting besuchen. Das frühe Aufstehen zum Netzwerken kann sehr lohnenswert sein und die Umsätze des eigenen Unternehmens steigern. ■

Mehr Infos: [www.bni.swiss](http://www.bni.swiss)

# Junges Netzwerk – cool starten



MARIANNE LIECHTI JCI OBERAARGAU, LEITERIN AK WIRTSCHAFT

Beziehungen knüpfen, ein Netzwerk aufbauen, welches über den Kollegenkreis hinausgeht, ist wichtig. Bereits im jungen Berufsalltag, beispielsweise auf der Suche nach der ersten Stelle, können geschäftliche Beziehungen unterstützen. Mit steigender Position in der Unternehmung steigt auch die Bedeutung einer guten Vernetzung. Wie aber startet man nun im jungen Alter den Aufbau eines guten Netzwerks?

Verloren an Networking-Anlässen rumstehen, niemanden kennen und eigentlich nicht genau wissen, wie auf all die fremden, erfahrenen Netzwerker zugehen? Das macht wohl niemandem Spass. Ein cooler Start hingegen ist die Junior Chamber International (JCI), die führende Organisation junger Unternehmer und Führungskräfte. JCI ist als internationale Non-Profit-Organisation in über 100 Ländern und mit rund 6000 lokalen Kammern vertreten. Die Mitglieder sind junge Kader-, Führungs- und Unternehmerpersönlichkeiten im Alter zwischen 18 und 40 Jahren.

Die Mitglieder der JCI sind aktiv im Job, aber auch darüber hinaus. Sie bringen sich in Projekte ihrer lokalen Kammer oder gar auf nationaler Ebene ein. In JCI-Projekten wird dort geholfen, wo es nötig ist, und mit ver-

einten Kräften gearbeitet. Getreu dem Grundsatz «Learning by Doing» entwickeln sich die Mitwirkenden weiter und haben die Möglichkeit, auch mal auf einem unbekanntem Gebiet zu wirken. Im Rahmen der Projekte wird z.B. ein Seifenkistenrennen gerettet, das mangels Organisatoren nicht mehr hätte stattfinden können, oder die Oberstufenlehrer lernen verschiedenste Berufe und die regionalen Lehrbetriebe kennen.

#### Viele Gelegenheiten zum Netzwerken

Jede der lokalen Kammern organisiert sich selbstständig und hat ein individuelles Jahresprogramm. Die Mitglieder treffen sich beispielsweise regelmässig zum Lunch, zu Referaten, zu Firmenbesichtigungen in der Region oder auch zum Austausch mit einer anderen Kammer. Das

Austausch und Möglichkeiten zum Networking gibt es nicht nur in der regionalen Kammer, sondern auch an den jährlich stattfindenden Nationalkongressen. Hier treffen sich die Mitglieder aller Schweizer Kammern. Lohnenswert ist auch der Besuch eines Europakongresses oder gar eines Weltkongresses. Die Kongresse bieten Referate, Trainings, Kennenlernen der Region, Austauschmöglichkeiten und – schliesslich sind alle noch jung – auch eine gute Party!

#### Gender-Neutralität und Branchenvielfalt

Die JCI zählt sich zu den Service-Clubs; man könnte auch vom Jugend-Service-Club sprechen. Nach wie vor haben viele der klassischen Clubs restriktive Zugangsregelungen. Die Kammern der JCI setzen auf eine gute Durchmischung der Geschlechter sowie auf Mitglieder aus den unterschiedlichsten Branchen.

Unter den Jaycee – den Mitgliedern der JCI – baut sich eine junge Kaderpersönlichkeit rasch ein gutes regionales Netzwerk auf. Das «verlorene Rumstehen» am nächsten Networking-Anlass ist kein Thema mehr, bestimmt sind einige Freunde aus der JCI auch mit dabei.

Mehr Infos: [www.jci.ch](http://www.jci.ch)



Netzwerken kommt dabei nicht zu kurz. Auch bietet die JCI spannende Trainings in Führungsbereichen an. Das Motto «One Year to Lead» bezieht sich auf die Verantwortung für die Organisation, sowohl in der lokalen Kammer als auch auf nationaler Ebene. Das Präsidentenamt bekleidet man ebenfalls ein Jahr lang.

# Netzwerk und Politik



PHILIP KOHLI BRACHER & PARTNER

Politik ohne Netzwerke ist in einer Demokratie nicht vorstellbar. Ein Netzwerk ist zwingend erforderlich, soll das Ziel ein Legislativ- oder Exekutivamt sein. Bekleidet jemand bereits ein politisches Amt, so ist das Netzwerk unabdingbar, um beispielsweise Mehrheiten zu schaffen. Es gilt an Informationen zu gelangen oder sich Medienpräsenz zu sichern. Wie also wird ein politisches Netzwerk aufgebaut, gehegt und gepflegt? Was lohnt sich?

Durch einen Zufall durfte ich im Januar 2012, im zarten Alter von 20 Jahren, ins Stadtberner Parlament nachrutschen. Von Netzwerk keine Spur. 2019 wurde ich dann vom Parlament einstimmig zum Stadtratspräsidenten – zum «höchsten Stadtberner» – gewählt. Was hat sich in diesen sieben Jahren alles verändert? Eine Antwort ist: das Netzwerk.

Politikerinnen und Politiker, auf welcher Ebene auch immer, erhalten eine Vielzahl von Einladungen zu Events, Ausstellungen, Empfängen, Konzerten, Vernissagen, Eröffnungen, Veranstaltungen anderer Parteien, Preisverleihungen, Kulturveranstaltungen oder auch schlichten Networking-Apéros. Doch lohnt es sich tatsächlich, alle Veranstaltungen abzuklappern? Ist es sinnvoll, von jeder besuchten Veranstaltung einen Beitrag auf Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram etc. zu «posten»?

## Auch Andersdenkende ins Netzwerk holen

Eine Politikerin oder ein Politiker sollte insbesondere eines sein: authentisch und damit glaubwürdig. Glaubwürdigkeit erlangt man jedoch nicht, weil man an einem Anlass Visitenkarten austauscht, nein, Glaubwürdigkeit muss hart erarbeitet werden. Es sind viele gute, inhaltsreiche, differenzierte und insbesondere auch unterhaltsame Gespräche notwendig, bis genügend Vertrauen aufgebaut ist und bis jemand der Meinung ist: Diese Person ist für mich glaubwürdig. Ich persönlich versuche an jeder von mir besuchten Veranstaltung mit lediglich einer beschränkten Anzahl Teilnehmenden längere Gespräche zu führen, unabhängig von der Zielgruppe des Anlasses. Es geht nicht darum, jede Hand zu schütteln oder gar das Partei-

programm herunterzubeten. Vielmehr geht es darum, authentisch zu sein. So entsteht Vertrauen, so entsteht Glaubwürdigkeit, und Letztere beeindruckt auch politisch andersdenkende Menschen. Diese sind für ein gutes Netzwerk ebenfalls von zentraler Bedeutung. Ein solches bringt nicht viel, wenn es homogen ist, es sollte heterogen sein. Denn wichtig ist zu wissen, wo Wissen zu finden ist, und dieses ist nie am selben Ort gebündelt. Daher meine Empfehlung: Es lohnt sich nicht, an jeder «Hundsverlochete», mit Visitenkarten bewaffnet, den schnellen Kontakt zu suchen und danach gleich wieder an die nächstbeste Veranstaltung zu hetzen. Der betriebene Aufwand wird sich kaum im Ertrag widerspiegeln. Weniger ist mehr.

## Die Rolle der sozialen Medien

Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der sozialen Medien: Sympathie, Vertrauen und Glaubwürdigkeit können nicht vorwiegend oder ausschliesslich über die sozialen Medien gewonnen werden. Daher verfolgen die sozialen Medien, zumindest für einen Politiker, einen ganz anderen Zweck als Diskussionen an Veranstaltungen. Zweck kann sein, präsent zu bleiben, einen visuellen oder audiovisuellen kompetenten Eindruck eventuell mit einem Text zu hinterlassen oder auf einfachste Art und Weise jemandem Aufmerksamkeit zu schenken. Der Aufwand, kurz einen Post zu verfassen, den Veranstalter zu markieren, sich zu bedanken und all dies mit einer guten Fotografie zu unterstreichen, ist gering. Unter Umständen werden mehrere tausend Menschen mit einem solchen Post erreicht, auch in der Schweiz. Der Aufwand spiegelt sich klar im Ertrag wider.

## Wenn das Netzwerk mal steht

Irgendwann steht ein Netzwerk, hart erarbeitet von der Politikerin, dem Politiker. Ist damit die Arbeit erledigt, kann man sich ab diesem Zeitpunkt ausschliesslich auf andere Dinge konzentrieren? Selbstverständlich nicht. Ein Netzwerk ist ein Netz aus einer Vielzahl von Beziehungen, und Beziehungen müssen gepflegt werden. Sie müssen auch erneuert und weiterentwickelt werden. Dies kann mit einem weiteren Gespräch an einer Veranstaltung, mit einem Lunch, mit einer Weihnachtskarte, mit einer Interaktion in den sozialen Medien, mit einer Einladung an

eine eigene Veranstaltung geschehen. Stehen bleiben ist schlecht, Bewegen, Entwickeln ist gut. Auf die Menschen zugehen, ihnen zuhören, sie ernst nehmen. Das lohnt sich. Und es macht Freude! Seien Sie mutig. Machen Sie den Schritt auf andere Personen zu. Geben Sie zum Beispiel ruhig auch zu, dass Ihnen der Name nicht mehr einfällt, es spielt keine Rolle. Festigen Sie Ihr Netzwerk mit allen möglichen Formen der Interaktion. Solange Sie dabei sich selber bleiben, bleiben Sie auch glaubwürdig.

Erlauben Sie mir, als Politiker mit dem «frischen» Jahrgang 1991, abschliessend noch

diese Bemerkung: Warten Sie nicht! Jede Interaktion ist eine Chance. Scheuen Sie sich nicht vor sozialen Unterschieden, scheuen Sie sich insbesondere nicht vor Altersunterschieden, seien Sie interessiert, seien Sie mutig und bleiben Sie respektvoll. Dies wird Ihnen die Achtung und das Vertrauen bringen, welches es erfordert, um glaubwürdig zu sein. Um den Kreis zu schliessen: Wenn Sie glaubwürdig sind, können Sie als Politikerin oder Politiker problemlos ein gutes und heterogenes Netzwerk aufbauen, unterhalten, weiterentwickeln und ausbauen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg und insbesondere viel Spass! ■





# Netzwerk und Sport



GIAN KÄMPF VR-PRÄSIDENT SC LANGENTHAL

Versierte Geschäftsleute und erfolgreiche Politiker betonen immer wieder, dass Networking zu den wichtigsten Werkzeugen in ihrem Arbeitsalltag gehört. Doch wodurch zeichnet sich erfolgreiches Networking aus und wo differenziert sich die Sportszene beim Networking?

Ich bin mit Sport gross geworden und heute in ganz verschiedenen Netzwerken zu Hause. In Davos aufgewachsen, war meine Faszination für den Wintersport und insbesondere für das Eishockey gegeben. Bereits mit vier Jahren wurde ich Mitglied beim HC Davos, wo ich die ganze Juniorenstufe absolvierte und als Mannschaftscaptain die damaligen Elite-A-Junioren zum Schweizermeistertitel führte, bevor ich als 19-Jähriger zum EHC Biel stiess und ins Profi-Eishockey wechselte.

**Networking heisst Vertrauen**  
Eigentlich betreibe ich Networking schon mein ganzes Leben lang und meist nicht gezielt, sondern ich lebe einfach danach. Als Mannschaftssportler wächst man da hinein, du brauchst Menschen und ein Team um dich, um erfolgreich zu sein. Gemeinsam werden so positive Erfahrungen gesammelt und negative Erlebnisse geteilt. Das verbindet. Und schafft gegenseitiges Vertrauen. Und darum geht es auch beim Netzwerken. Es geht um Menschen. Soziale Beziehungen werden von Jugendlichen ja schon auf dem Schulhof, bei Gruppenarbeiten oder in der Freizeit – heute halt vielfach online – gepflegt, das ist nichts anderes als Netzwerken, passiert aber in diesem Alter noch nicht bewusst, sondern auf eine intuitive Art und Weise.

**Die meisten helfen gerne**  
Wenn man älter wird, fühlt sich aktives Networking vielleicht nicht von Anfang an richtig an. Weil man zu viel überlegt. Manche sind scheu oder haben einen falschen Stolz. Aber die meisten Menschen reden gerne und erteilen gerne Ratschläge, es lohnt sich zu fragen. Es ist ein Geben und Nehmen. Man muss offen und interessiert sein, ehrlich kommunizieren und nicht zuletzt die Menschen gerne haben. Dadurch erhält man nicht nur unbezahlbare Tipps, sondern es können durchaus Freundschaften fürs Leben entstehen. Ich weiss, wovon ich rede. Von 2007 bis 2015 war ich Initiator und Mitorganisator der Internationalen Sportnacht Davos, eines alljährlichen Charity-Gala-Abends im Kongresszentrum Davos, bei dem sich Stars aus der internationalen Sportwelt, Politiker sowie Sponsoren ein Stelldichein gaben, um die aussergewöhnlichen Leistungen der Sportler zu prämiieren. Gerade in den

Anfangsjahren waren die heute bekannten Online-Netzwerke noch nicht allgegenwärtig. Aber die Sportler, Politiker und Sponsoren mussten irgendwie organisiert werden. Wie macht das der Netzwerker Gian Kämpf? Ich höre, dass Bjørn Dunkerbeck, Windsurfer mit 42 Weltmeistertiteln, in der Region am Trainieren ist, und frage mich durch seine Kontakte, erfahre Dunkerbecks Aufenthaltsort, fahre nach Silvaplana und treffe dort auf den heute 51-jährigen Dänen. Daraus entstehen einerseits das Red Bull Sponsoring bei der Sportnacht Davos sowie eine bis heute anhaltende Freundschaft zwischen uns beiden. Weil es dem einen wichtig ist und er sich traut zu fragen, und weil der andere – wie die meisten Menschen – gerne hilft.

**Die Kraft des persönlichen Kontakts**  
Dass die Online-Networking-Plattformen heute wichtig sind, kann ich bestätigen; ich verfüge selber über zahlreiche LinkedIn-

Kontakte. Diese Kontakte sind in erster Linie spannend, bringen aber nur als Einstieg etwas. Die persönliche Beziehung, das gegenseitige Vertrauen und die gemeinsamen Erfahrungen werden ausschlaggebend sein, ob ein Kontakt weiter gepflegt wird oder nicht. Dabei spielt es auch eine Rolle, ob mir mein Gegenüber sympathisch ist, dass ich zuhöre und auf meinen Gesprächspartner eingehe. Und auch, dass man offen und wertfrei kommuniziert, wenn man in einer Angelegenheit mal nicht weiterhelfen kann. Überhaupt ist Interesse an Menschen wichtig. Ich bevorzuge ein telefonisches (über 2000 Kontakte) oder persönliches Gespräch. Da erfahre ich mehr über mein Gegenüber und kann auch meinen Standpunkt klarer ausdrücken, das ist effizienter. Ich gratuliere auch mal einem ehemaligen Trainer oder Spieler gerne zu einem Erfolg und pflege mit ihnen den Kontakt lange über das vertragliche Verhältnis hinaus.

**Networking in der Sportszene**  
Als ehemaliger Geschäftsführer und heutiger Verwaltungsratspräsident beim SC Langenthal bin ich in vielen verschiedenen Netzwerken zu Hause. Da ist nicht nur der Kontakt zu Sportlern und Agenten, sondern es wartet eine ganze Reihe von verschiedenen Dialoggruppen oder eben Netzwerken mit unterschiedlichen Ansprüchen. Seien es Kapitalgeber und Sponsoren, welche das finanzielle Rückgrat eines jeden Sportclubs bilden. Beim SC Langenthal engagieren sich diese Sponsoren nicht nur, weil sie eine attraktive Werbepattform finden, sondern weil ihnen dort Zugang zu anderen Unternehmern geboten wird. Dann will der Kontakt mit den Medienschaffenden gepflegt sein, die mit ihrer Berichterstattung dafür sorgen, dass der Club mediale Präsenz geniesst (und die Sponsoren zu ihrem Auftritt kommen). Unverzichtbar für jeden Sportveranstalter sind die freiwilligen Funktionäre, die beim Club mit ihrem Wir-

ken eine zweite Familie finden. Und natürlich die Fans – sie sind die emotionale Lebensader eines Sportclubs. Daneben gibt es Anwohner, Sicherheitsorgane wie Polizei, Feuerwehr oder Sanitäter und natürlich auch Politiker. Einen Unterschied zu den Werten in einem herkömmlichen Berufsnetwork sehe ich in der Sportszene nicht, ausser dass es nicht unnötig förmlich ist. Was ich aber herausstreichen möchte und mir im Sport besonders gefällt, ist die Vielfalt der verschiedenen Menschen und dass das Netzwerk gesellschaftliche Grenzen überschreitet. Wenn deine Mannschaft gewinnt, liegen sich alle in den Armen, und wenn sie verliert, wird gemeinsam gelitten.

**Jeder kann netzwerken**  
Zum Schluss soll festgehalten sein, dass jeder netzwerken kann. Wichtigste Voraussetzung ist das eigene Bauchgefühl, das uns sagt, wem wir vertrauen können und wem nicht. Dabei sollte man bescheiden und sympathisch sein, interessiert und dem Gegenüber zuhören. Manchmal gehört ein bisschen Mut dazu, was einem aber nicht schwerfallen sollte, wenn es persönlich wirklich wichtig ist. Ist der erste Schritt mal getan, ist eine offene und ehrliche Kommunikation (auch sich selbst gegenüber) wichtig. Und nicht zuletzt braucht es zuweilen einfach etwas Geduld, bis sich etwas Gutes ergibt.



SO BILDE ICH EIN NETZWERK

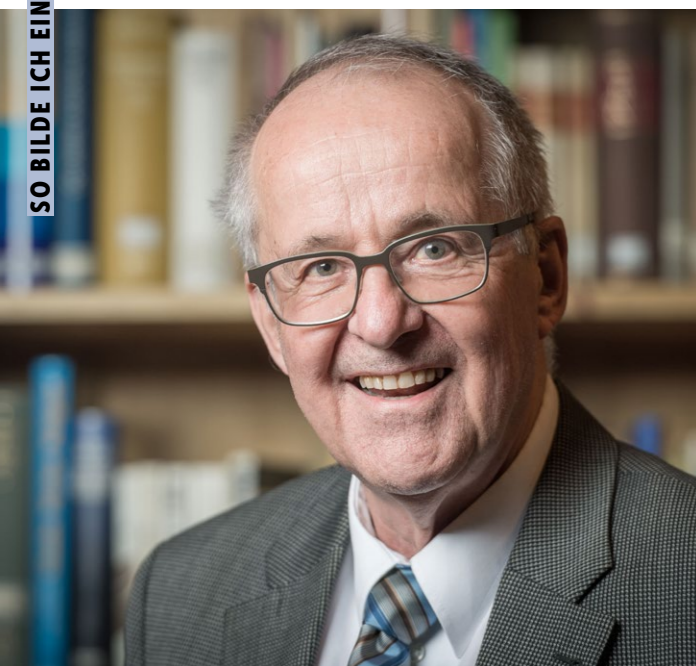
SO BILDE ICH EIN NETZWERK

FOKUS

# Freimaurer oder das Dan-Brown-Syndrom

ANDREAS STETTLER REDAKTOR BUSINESS NEWS

Das Wichtigste vorweg: Es stimmt nicht, was häufig über die Freimaurerei kolportiert wird. Mit den Geheimbünden in den Thrillern von Dan Brown über die Illuminati und den Da Vinci Code haben sie nichts gemeinsam. Sie regieren die Welt nicht aus dem Untergrund und ziehen nicht die globalen Finanzfäden. Business ist auch nicht ihr Ding. Aber was tun sie dann? Ein kurzer Einblick in die 1811 gegründete Freimaurerloge «Zur Brudertreue» in Aarau.



Jean-Pierre Grob ist Mitglied der Freimaurerloge «Zur Brudertreue» in Aarau und war Gesprächspartner der Redaktion.



Aleine die Tatsache, dass der Schreiber seine Informationen der ausführlichen – und notabene frei zugänglichen – Website entnehmen und mit einem der rund 80 Brüder ein ganz lockeres Gespräch führen kann, zeugt von Offenheit und dem Bemühen, Falschinformationen vorzubeugen. Zahlreiche Radio-, TV- und Zeitungsberichte hat es in den letzten Jahren gegeben, die

ebenfalls Einblick in die Aktivitäten und sogar Räume der Freimaurer gewähren. Dennoch wird unter anderem Verschwiegenheit als Tugend gepflegt. Ein Mitglied wird beispielsweise keine Namen nennen oder Interna ausplaudern, um die Privatsphäre seiner Brüder zu schützen. Das macht schliesslich ein Arzt, ein Treuhänder oder ein Jurist auch nicht.

## Die Arbeit an sich selber

Die fünf Grundideale der Freimaurerei sind Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Toleranz und Humanität. Auf der Website [www.brudertreue.ch](http://www.brudertreue.ch) steht: «Wir Freimaurer sind überzeugt, dass nur die Arbeit an uns selbst die Gesellschaft vorwärtsbringt und sie positiv beeinflusst. Wir versuchen, die Prinzipien der Toleranz, des gegenseitigen Respekts und der gegenseitigen Achtung sowie der Menschenliebe einzuhalten. Dabei erfahren auch wir täglich, wie schwierig es ist, diesen hohen Idealen nachzuleben. Wir sind keine besseren Menschen, möchten aber an unseren Schwächen arbeiten und versuchen, Fehler nicht nur beim anderen, sondern bei uns selber zu suchen.» Die Freimaurer sehen sich als ethisch-philosophische Gesellschaft und setzen sich «entschieden für Legalität und gegen Illegalität ein» (Wikipedia). Herkunft, Beruf, sozialer Status, Religion oder die politische Gesinnung spielen bei der Aufnahme keine Rolle.

Die Loge ist ein intellektuelles Tummelfeld, kennt aber ganz klare Tabuthemen. In einem Artikel der Aargauer Zeitung vom 10. Mai 2019 wird Steven Decoster, «zugeordneter Meister vom Stuhl» (Vizepräsident), zitiert: «Es ist ausgeschlossen, dass die Loge aktiv zu politischen Fragen Stellung nimmt und zum Beispiel eine Wahlempfehlung für einen Regierungsrat abgibt.» Verpönt ist auch die Geschäftemacherei unter Brüdern: «Wenn wir bei einem Kandidaten merken, dass seine Motivation darin liegt, sich durch eine Aufnahme Vorteile im Beruf zu verschaffen, wird er abgewiesen.»

## Der raue Stein

Die Freimaurer gehen auf die spätmittelalterlichen Bauhütten im England des 17. Jahrhunderts zurück, die zunehmend externe Mitglieder, d.h. Geistliche, Adelige, Gelehrte, Handwerker und andere Bürger aufnahmen und die Aufklärung fördern wollten. Seither steht, sinnbildlich für den «rohen» Zustand des «Lehrlings» (neues Mitglied), der raue Stein, der über Jahre behauen und bearbeitet wird. «Die Freimaurerei stellt für diesen Weg Werkzeuge in Form von Gleichnissen, Ritualen und Symbolen bereit. Wie diese genutzt werden, ist jedem Einzelnen überlassen. Daher ist die Freimaurerei als Anleitung zu einer menschlicheren Lebensführung und nicht als Rezept mit Erfolgsgarantie zu betrachten», steht auf der Website der Aarauer Loge weiter.

## Grösser als die Service-Clubs

Juristisch sind Freimaurerlogen in der Schweiz Vereine gemäss Art. 60ff. ZGB. Die Schweizerische Grossloge Alpina (SGLA) ist der Dachverband der knapp 90 Logen und hat ihren juristischen Sitz in Bern. Rund 4000 Freimaurer gibt es in der Schweiz, weltweit rund 6 Millionen. Auch wenn die Freimaurerei gewisse Teilziele erreicht hat (Bildung liberaler Staaten), hat sie an Bedeutung nichts eingebüsst. Die Menschheit befindet sich zur Zeit in einer Krisensituation. Man denke nur an die Kluft zwischen reichen Industrienationen und armen Entwicklungsländern, an «ethnische Säuberungen», das Fehlen von charismatischen Führern etc. Die Zukunft der Menschheit hängt vom respektvollen und uneigennützigem Zusammenleben ab, bei dem nicht nur die Wirtschaft im Vordergrund steht. Dazu braucht es jedoch ethische Wertvorstellungen, die für alle Länder und alle Religionen gelten. Dafür stehen die Freimaurer ein. ■

Empfehlenswert: Ein Besuch im Freimaurermuseum Bern, [www.freimaurermuseum.ch](http://www.freimaurermuseum.ch)

## Die Schweizer Freimaurer-Elite

**Boos, Heinrich** 1851–1917  
Historiker, Professor an der Universität Basel, Mitglied der Basler Loge «Zur Freundschaft und Beständigkeit».

**Borel, Eugène** 1835–1892  
Schweizer Bundesrat, Mitglied der Loge «La Bonne Harmonie» in Neuenburg.

**Druey, Henri** 1799–1855  
in den ersten Schweizer Bundesrat gewählt, Mitglied der Lausanner Loge «Espérance et Cordialité».

**Ducommun, Elie** 1833–1906  
Friedensnobelpreis 1902, Mitglied der Loge «La Prudence», dann «Zur Hoffnung» (Bern).

**Favon, Georges** 1848–1902  
Journalist, Staatsrat von Genf, Präsident des schweizerischen Nationalrates, Mitglied der Genfer Loge «Fidélité et Prudence».

**Frey, Emil** 1838–1922  
Schweizer Bundesrat, Mitglied der Loge «Zur Brudertreue» in Aarau.

**Furrer, Jonas** 1805–1861  
Jurist, Bürgermeister von Zürich, massgebender Mitarbeiter an der Bundesverfassung, erster Bundespräsident der Schweiz 1848, Mitglied der Winterthurer Loge «Akazia».

**Grock, bürgerlich Adrian Wettach** 1880–1959  
Schweizer Clown von Weltruf, Mitglied einer französischen Loge.

**Häberlin, Hermann** 1862–1938  
Sozialhygieniker, Politiker, Pazifist, Mitglied der Zürcher Loge «Modestia cum Libertate».

**Hottinger, Johann Jakob** 1783–1860  
Historiker, Professor an der Zürcher Universität, Grossrat, Regierungsrat.

**Jung, Karl Gustav** 1793–1864  
Professor für Medizin in Basel, Stuhlmeister der Loge «Zur Freundschaft und Beständigkeit».

**Lachenal, Adrien** 1849–1918  
Schweizer Bundesrat, Mitglied der Genfer Loge «Fidélité et Prudence».

**Quartier-La Tente, Edouard** 1855–1925  
Pfarrer, Staatsrat in Neuenburg, Mitglied der Loge «La Bonne Harmonie».

**Ruchet, Marc Emile** 1853–1912  
Schweizer Bundesrat, Mitglied der Loge «Liberté» in Lausanne.

**Ruchonnet, Louis** 1834–1893  
Schweizer Bundesrat und Bundespräsident, Mitglied der Loge «Liberté» in Lausanne.

**Zschokke, Heinrich** 1771–1848  
Volksschriftsteller, Politiker, Seminardirektor, Mitbegründer der Loge «Wilhelm Tell» (heute «Zur Brudertreue») in Aarau.

Quelle: [freimaurerei.ch/beruhmte-freimaurer](http://freimaurerei.ch/beruhmte-freimaurer)

# In dubio pro Apéro

KILIAN ZIEGLER

Wir zurückhaltend wirkenden Schweizerinnen und Schweizer mögen auf Aussenstehende nicht wie geborene Netzwerker wirken, aber wir sind es zweifellos, schliesslich kennt man in der Schweiz die Netzwerk-Wunderwaffe schlechthin: den Apéro. Dieser ist allgegenwärtig! Wenn man hierzulande etwas zu feiern hat – egal was –, wartet man keine zwei Sekunden und macht prompt einen Apéro. Kollege hat Geburtstag: Apéro. Mitarbeiterin ist schwanger: Apéro. Chef ist krank: Apéro riche!

Das ist keineswegs eine neue Erscheinung, der Apéro ist Teil einer langen Tradition, begründet 1291 von den drei Speisegenossen Walter Fürst, Werner Stauffacher und Betty Bossi, beim sogenannten Cüpli-Schwur. Seither ist er tief in der nationalen DNA verankert, was für die Deutschen «Schwarz, Rot, Gold» ist, ist für uns Schweizer «Orangensaft, Weisswein, Mineralwasser», und ein Schweizer ohne Apéro wäre ein Widerspruch in sich, so wie Hass-Liebe (oder Walliser-Deutsch).

Es stellt sich die Frage: Warum geniesst der Apéro einen solch hohen Stellenwert? Wem verdankt er seinen Nimbus? Schwierige Frage. Nicht wenige Verschwörungstheoretiker glauben, es handle sich um Gehirnwäsche, durchgeführt von niemand Geringerem als Polo Hofer. Dieser soll sich ein Vorbild an den Beatles genommen haben: Deren Song «Lucy in the Sky with Diamonds» bildet das Akronym LSD, ist also ein vermeintlich versteckter Drogensong. Polo schrieb darauf seinen bekanntesten Hit «Alperose» mit ähnlich versteckter Botschaft: Wenn man beim Wort «Alperose» das «L» und das zweite «E» streicht, ergibt das – voilà! – Aperos. Kein Wunder, ist man dazu verleitet, andauernd ein Buffet aufzustellen, wenn das Radio immer und immer wieder singt: «Apéros chôme mir i Sinn.»

In einer Zeit des stetigen Wandels bildet der Apéro eine Konstante, einen sicheren Wert, ja eine Art Schweizer Esperanto! Und alle sind willkommen: An einem Apéro trifft die Bankerin auf den Hausmann und die Studentin auf den Lehrer – das ist Biodiversität. (Apropos Lehrer: Was ist der Unterschied zwischen einem Schulhaus und einer SP-Tagung? Bei der SP-Tagung hat's mehr Lehrer). Jedes Kind weiss, Apéros sehen in ihrer Grundform überall mehr oder weniger gleich aus: Man steht irgendwo in einem Pavillon, einer Mehrzweckhalle, einem Geschäftsraum oder einem Garten, in der einen Hand etwas zu trinken, in der anderen ein Häppli – oh Häppli day! –, im Vordergrund Buffet und Stehtische, im Hintergrund eventuell ein wenig Jazz, der aber niemanden wirklich interessiert. An diesem Punkt kommt das Netzwerken ins Spiel. Dabei geht es aber um weit mehr als bloss den Austausch von Visitenkarten und Gefälligkeiten. Das wichtigste Instrument beim apéroschen Netzwerken ist der Small Talk. Dieser ist nicht zu unterschätzen und erweist sich als äusserst komplex. Mich überfordert Small Talk regelmässig. Neulich zum Beispiel kam an einem Apéro ein wildfremder Mann auf mich zu und fragte aus heiterem Himmel: «Ist es nicht eine Geldverschwendung, wie der Staat mit unseren Steuergeldern umgeht?» Klar, eine interessante Frage, aber ich war völlig überrascht und überfordert und wusste nicht, wie reagieren, also äusserte ich impulsiv das Erstbeste, was mir in den Sinn kam: «Ja ... kann sein. Aber ist es nicht auch eine Geldverschwendung, wenn der Fahrer eines Leichenwagens den Nothelferkurs besucht?» Das einzige Thema, bei dem ich mich small talkend einigermaßen wohlfühle, ist Politik, aber da kennen sich dummerweise meine Gesprächspartner kaum aus. Wie will ich mit jemandem über Politik diskutieren, der nicht einmal weiss, wer Simonetta Schneider Schlumpf ist? Eben.

Fest steht, der Apéro hat den kulturellen und sozialen Diskurs geprägt wie kaum etwas anderes, man denke an Immanuel Kants kategorischen Aperitif («Serviere den Leuten nur das, was du selbst serviert bekommen möchtest») oder den bekannten Ausspruch Warren Büffets: «Inestäche, umeschloh, dürezieh und Apéro». Der Apéro ist also mehr als bloss ein munterer Imbiss mit zwanglosem Austausch, es ist ein Häppli-ning, eine Philosophie, ja eine Lebenseinstellung. Apéro, ergo sum! Wenn Sie also Ihr bestehendes Netzwerk pflegen oder gar ein neues aufbauen möchten, warten Sie keine zwei Sekunden und machen Sie einen Apéro. Sie können nichts falsch machen. Ausser vielleicht beim Small Talk.



Kilian Ziegler aus Olten ist Slam Poet, Kabarettist und Wortspieler. Er gehört zu den bekanntesten und erfolgreichsten Slam Poeten der Schweiz. Ziegler wurde 2018 doppelter Poetry-Slam-Schweizermeister – er gewann im Casinotheater Winterthur sowohl den Einzel- als auch den Team-Titel, zusammen mit Phibi Reichling als «die agile Liga». Er hat unzählige Poetry Slams gewonnen und tritt seit 2008 im gesamten deutschsprachigen Raum auf. Solo-Shows, Lesebühnen, Vorträge, Workshops an Schulen, Moderationen, Kolumnen und Auftragsstücke gehören zu seinen Tätigkeiten.

# Neue Regeln für Drohnen ab 2020



NERMIN ZULIC BRACHER & PARTNER

Die Schweiz wird die neue europäische Drohnenregulierung übernehmen. Sie tritt ab Juli 2020 in Kraft. Ab diesem Zeitpunkt gilt eine Registrierungspflicht für Drohnenpiloten. Diese Änderung erlaubt es ihnen, künftig im gesamten europäischen Luftraum nach den gleichen Regeln zu fliegen. Dieser Artikel soll einen Ausblick auf die kommende Regulierung geben, jedoch sind noch nicht alle Feinheiten für die praktische Umsetzung der EU-Verordnungen geklärt.



Die neuen EU-Vorschriften verfolgen einen risikobasierten Ansatz. Je nachdem, welche Gefahr von einem Drohnenflug ausgeht, gelten unterschiedliche Auflagen. Abhängig davon, in welche Klasse und Kategorie eine Drohne eingestuft wird, gelten andere Bestimmungen.

Mit den Geräteklassen werden Drohnen nach ihren technischen Eigenschaften unterteilt. Es gibt die Klassen C0, C1, C2, C3 und C4. Die Drohnen müssen von den Herstellern eindeutig mit der zutreffenden Klasse markiert werden. Die Flugmanöver werden zukünftig anhand ihres Risikos in drei Kategorien (offen, speziell und zulassungspflichtig) untergliedert.

## Die wichtigsten Neuerungen

Die überwiegende Mehrheit der Freizeitdrohnen wird in der offenen Kategorie betrieben. Zu dieser Kategorie gehören Drohnen, die ohne spezielle Bewilligungen betrieben werden können und die kein hohes Sicherheitsrisiko darstellen. Im Vergleich zur bestehenden Regelung wird neu gelten:

- Wer eine Drohne mit einem Fluggewicht ab 250 g betreibt, muss sich ab Juli 2020 registrieren und eine Online-Prüfung absolvieren. Registrierungspflichtig sind auch Besitzer von Drohnen unter 250 g, sofern diese mit einer Kamera ausgerüstet sind oder andere Personendaten bearbeiten können.
- Neu gilt in der offenen Kategorie eine maximale Flughöhe von 120 Metern über Grund. Wie bis anhin muss die Drohne im direkten Sichtkontakt betrieben werden.
- Drohnen müssen gewisse industrielle Grundstandards erfüllen und erhalten dafür ein CE-Siegel.
- In der EU-Regelung ist ein Mindestalter von 16 Jahren für den selbstständigen Betrieb von Drohnen vorgesehen. Dieses kann von den nationalen Aufsichtsbehörden auf höchstens 12 Jahre gesenkt werden.
- Kleine Drohnen unter 250 g Fluggewicht können ohne Einschränkungen betrieben werden, ausser sie sind mit einer Kamera ausgerüstet.
- Der Modellflug im Rahmen von Verbänden und Organisationen kann weitgehend im bisherigen Rahmen weiterbetrieben werden. Die Grundlagen dafür werden zusammen mit dem Modellflugverband SMV erarbeitet.

Zukünftig wird es in der Schweiz also zwei Arten der Registrierung geben: die Registrierung des Drohnenpiloten sowie der Drohne. Da nur zulassungspflichtige Drohnen ab 25 kg Fluggewicht registriert werden müssen, ist für die meisten Betreiber nur die Registrierung als Drohnenpilot relevant.

Für die Registrierung muss die Schweiz eine (Online-)Plattform schaffen, auf der sich die Betreiber eintragen können. Aktuell existieren diese Systeme noch nicht. Die Plattformen sollen jedoch den Austausch von Informationen zwischen der EU und der Schweiz ermöglichen.

Der Pilot muss sich dann im System des Landes registrieren, in dem er seinen Wohnsitz hat. Bei juristischen Personen (v.a. Unternehmen) ist das Land mit dem Haupt-

sitz verantwortlich für die Registrierung. Mehrere Registrierungen in unterschiedlichen EU-Staaten sind nicht möglich.

## Drohnen ohne Bewilligungspflicht

In der offenen Kategorie werden Flugmanöver zusammengefasst, die für andere Personen nur ein geringes Risiko darstellen. Für derartige Operationen muss keine Bewilligung oder Registrierung eingeholt werden. Je höher die Geräteklasse, desto grösser ist das Risiko beim Betrieb der Drohne. Für jede Klasse gibt es unterschiedliche technische Anforderungen (z.B. Gewicht und Lärmpegel). Sämtliche Drohnenklassen (ausser C0, d.h. Fluggewicht unter 250 g) müssen künftig mit Systemen zur Fernidentifizierung und zur Geo-Sensibilisierung ausgerüstet sein (siehe unten).

Unter der Fernidentifizierung ist ein System zu verstehen, bei dem die Drohne während des Fluges regelmässig aktuelle Flugdaten aussendet. Jeder Interessierte im Sendebereich erhält mit seinem Smartphone somit Zugriff auf die Daten der Drohne, wie z.B. Betreibernummer, Positionsdaten, aktuelle Flughöhe, Flugrichtung, Fluggeschwindigkeit oder die Position des Piloten (falls nicht möglich, wird der Startpunkt übermittelt). Damit dürfte die Verfolgung bei Verstössen sehr viel einfacher werden.

Die Mehrheit der Freizeitdrohnen wird in der offenen Kategorie betrieben. Diese können ohne spezielle Bewilligungen betrieben werden und stellen kein hohes Sicherheitsrisiko dar.

## Geo-Sensibilisierung ist Pflicht

Die Mitgliedsstaaten müssen zukünftig verbindliche Daten zu Flugverbotszonen und Flugbeschränkungsgebieten zur Verfügung stellen (Geo-Sensibilisierung). Diese Daten werden dann europaweit im gleichen Format zur Verfügung gestellt. Drohnen müssen diese Informationen zukünftig abrufen und dem Piloten vor dem Start gegebenenfalls Warnhinweise anzeigen. Die Piloten sind verpflichtet, stets die aktuellste Version der Datenbank herunterzuladen. Mit dem Geo-Sensibilisierungssystem erhofft man sich, dass neben den Lufträumen auch andere Zonen wie Naturschutzgebiete berücksichtigt werden.

Die europäische Drohnenregulierung tritt per Juli 2020 in Kraft. Es wird eine Übergangsregelung für die bisher in Betrieb genommenen Drohnen geben, welche die neuen Vorschriften nicht erfüllen (z.B. fehlendes System zur Fernidentifizierung). Die Schweizer Behörden haben bis im Sommer 2020 Zeit, die offenen Fragen zu klären. Dazu zählen u.a. das Einrichten einer neuen Infrastruktur (z.B. für Registrierungen), die Bestimmung des Mindestalters für Drohnenpiloten und die Evaluierung von Risiken in der unbemannten Luftfahrt.

# Virtuelles Geld als Zahlungsmittel im Schweizer Recht



JOSEPHINE RÜEGSEGER BRACHER & PARTNER

Virtuelles Geld ist eine digitale Darstellung eines Wertes<sup>1</sup>. Es kann wie Geld als Recheneinheit, um einen Preis auszudrücken, als Wertreserve oder als Zahlungsmittel funktionieren<sup>2</sup>. Virtuelles Geld gilt in fast allen Ländern nicht als gesetzliches Zahlungsmittel<sup>3</sup>.

So auch in der Schweiz: Hier sind das gemäss Art. 2 WGZ<sup>4</sup> einzig die vom Bund emittierten Münzen, die von der Schweizerischen Nationalbank ausgegebenen Banknoten und die auf CHF lautenden Sichtguthaben der Schweizerischen Nationalbank. Dass virtuelles Geld nicht mit einem gesetzlichen Zahlungsmittel unterlegt ist, unterscheidet es auch von elektronischem Geld (E-Geld) in CHF, EUR, USD<sup>5</sup>. Virtuelles Geld wird also nicht durch eine staatliche Stelle ausgegeben, vielmehr wird es von den Teilnehmern einer (virtuellen) Gemeinschaft als solches akzeptiert<sup>6</sup>. Die beiden am stärksten verbreiteten virtuellen Währungen mit den grössten Marktanteilen sind zurzeit Bitcoin (BTC) und Ethereum (ETH)<sup>7</sup>.

## Was sind der Ursprung und die Idee von virtuellem Geld?

Am 31. Oktober 2008 wurde unter dem Namen Satoshi Nakamoto das nur neunseitige «White Paper»<sup>8</sup> publiziert. Es beschrieb das Konzept von Bitcoin<sup>9</sup> und legte damit den Grundstein für virtuelles Geld. Vor dem Hintergrund einer sich anbahnenden globalen Finanzkrise propagiert es eine Idee so revolutionär wie einfach: ein Währungssystem zu schaffen, das ohne Hilfe von Banken funktioniert. Eine Währung direkt zwischen Nutzern<sup>10</sup>.

## Wie Sie virtuelles Geld erwerben und wie es funktioniert – am Beispiel von Bitcoin

Haben Sie Internetanschluss? Wenn ja, besitzen Sie die Grundvoraussetzung, um an einem virtuellen Währungssystem ohne Banken teilzunehmen. So auch bei Bitcoin: Jede Person, die im Besitz eines mit dem Internet verbundenen Rechners ist, kann sich dem Bitcoin-

Netzwerk anschliessen und direkt mit anderen verbundenen Personen kommunizieren.

Die Mehrheit des Bitcoin-Netzwerks besteht aus Konsumenten. Sie nutzen Bitcoin als Zahlungsmittel, um Überweisungen zu tätigen. Bitcoin-Nutzer werden Sie, indem Sie ein elektronisches Portemonnaie (sog. Wallet) z.B. über die Apps «Electrum» oder «Edge» erstellen<sup>11</sup> und Ihnen ein bestehender Nutzer den Bruchteil Ihres ersten Bitcoins überweist (zur Erinnerung: 1 BTC ist heute ca. CHF 8972.00 wert)<sup>12</sup>. Einmal im Besitz davon, können Sie das Netzwerk mit eigenen Bitcoin-Transaktionen beauftragen. Abgewickelt werden diese Überweisungsaufträge von den sogenannten Minern. Abwickeln heisst: Ein Miner im Netz bestätigt, dass derjenige, der Bitcoin überweisen will, die Anzahl Bitcoins tatsächlich besitzt und nicht zuvor bereits einmal ausgegeben hat. Für diese Arbeit wird er vom Nutzer in Bitcoin bezahlt. Nach jeweiliger Bestätigung wird jede Überweisung mittels Kryptographie (daher auch der Begriff «Kryptowährungen») verschlüsselt und dezentral, in einer Art elektronischem Kontobuch, das alle je stattgefundenen Transaktionen enthält, gespeichert (sog. Blockchain-Technologie)<sup>13</sup>.

## Darf ich in der Schweiz selber mit virtuellem Geld bezahlen? Welches sind die Vorteile und Risiken davon?

Eine Partei kann sich vertraglich ohne Weiteres dazu verpflichten, in einer virtuellen Währung zu bezahlen. Derjenige, der z.B. entgeltlich gegen Bitcoin Güter oder Dienstleistungen erwirbt, die Herstellung eines Werks vereinbart oder eine Sache zum Gebrauch überlassen erhält, wird zum Geldschuldner.

Es stellt sich die Frage, welche Risiken und Vorteile sich daraus ergeben, dass er die Geld-

schuld und damit den Vertrag durch eine Überweisung in einer virtuellen Währung zu erfüllen hat.

Ausgehend von Art. 74 Abs. 2 Ziff. 1 OR sind Geldschulden grundsätzlich Bringschulden<sup>14</sup>, welche der Schuldner erfüllt, wenn «der Gläubiger über das Geld verfügen kann»<sup>15</sup>. Anders als bei bargeldlosen Zahlungen<sup>16</sup> ist bei der Zahlung in einer virtuellen Währung nicht entscheidend, wann es in das Wallet des Gläubigers eingebucht wird. Der Gläubiger erlangt die Verfügungsmacht über den überwiesenen Betrag, sobald die Transaktion unwiderruflich in das dezentrale Register («Kontobuch») eingearbeitet worden ist<sup>17</sup>. Wer mit virtuellem Geld wie z.B. Bitcoin bezahlen und so eine Geldschuld erfüllen will, ist abhängig von einem funktionierenden Buchungssystem. Diese sind zurzeit noch weniger stabil als herkömmliche Zahlungssysteme<sup>18</sup>.

Erfüllen beide Parteien den Vertrag, stellen sich keine besonderen Herausforderungen. Unproblematisch sind für den Geldschuldner

zudem Fälle, in welchen durch die Zahlung in virtueller Währung ausschliesslich die Erfüllung des Vertrags modifiziert wird. Das sind Vereinbarungen, bei denen eine Schuld in einer konventionellen Währung (etwa CHF oder einer ausländischen staatlichen Währung) vereinbart worden ist, nachträglich aber vereinbart wird, dass der Geldschuldner diese durch Überweisung von virtuellem Geld erfüllen kann<sup>19</sup>. Dasselbe gilt für den Fall, dass der Geldschuldner bereits beim Vertragsschluss ermächtigt wird, die in einer staatlichen Währung bestehende Schuld durch eine virtuelle Zahlung zu erfüllen<sup>20</sup>.

Rechtliche Unsicherheiten bestehen hingegen dann, wenn der Geldschuldner die Zahlung in virtueller Währung als einzige Leistungspflicht akzeptiert<sup>21</sup>. In diesem Fall ist nach schweizerischem Recht zurzeit unklar, wie der Vertrag und die Zahlung durch virtuelles Geld zu qualifizieren sind. Sind sich die Parteien über den Inhalt oder die korrekte Erfüllung der Vereinbarung nicht einig, ist auch

nicht klar, welche Regeln beispielsweise für den Verzug, die Verjährung und die Unmöglichkeit der Leistung Anwendung finden<sup>22</sup>.

Wer diese rechtlichen Unsicherheiten für virtuelle Geldzahlungen umschiffet, hat meist immerhin einen klaren Kostenvorteil: Die Kosten einer Überweisung in Bitcoin beispielsweise sind – anders als internationale Überweisungen in CHF, EUR, USD zwischen Banken – sehr gering. Bei der UBS fallen für internationale Geldtransfers in einer Fremdwährung rund CHF 25.00 (bei Auftrag via E-Banking) und sogar bis CHF 100.00 (bei Auftrag per Brief, Fax oder Telefon) an. Eine Bitcoin-Transaktion kostet heute dagegen nur rund 60 Rappen<sup>23</sup>.

## Was sind die Risiken, wenn ich mich als Schweizer Unternehmer mit virtuellem Geld bezahlen lasse?

Auf der anderen Seite geht auch derjenige, der zustimmt, sich mit virtuellem Geld bezahlen zu lassen, bestimmte Risiken ein. Dazu gehört, dass viele virtuelle Währungen kein festes Umtausch-

# Vernetztes Denken

Es braucht einen Schlüssel zum Erfolg  
Die Verschlüsselung ist eine alte Kunst. Von Caesar für seine Befehle benutzt, von Start-ups für neue Währungen verwendet. Hinter die Sache kommt, wer sich Mühe gibt und den Schlüssel findet.

G K P P G V B Z G T M J K N H V

G K P G O C X E J K P

U E J Z G T G P B G K V G P

verhältnis in eine staatlich anerkannte Währung wie EUR oder USD zusichern<sup>24</sup>. Und selbst wenn entsprechende Wechselkurse bestehen, wie bei Bitcoin (BTC) oder Ethereum (ETH), sind diese zum Teil starken Schwankungen ausgesetzt<sup>25</sup>.

Wie beim Geldschuldner bestehen auch für den Gläubiger rechtliche Unsicherheiten über die Vertragsqualifikation und bei Leistungsstörungen, wenn der Geldschuldner verpflichtet ist, in virtueller Währung zu leisten.

Sich mit virtuellem Geld bezahlen zu lassen, birgt in rechtlicher Hinsicht zudem Durchsetzungsschwierigkeiten. In einem Betreibungsbegehren ist unter anderem die Forderungssumme in gesetzlicher Schweizer Währung anzugeben<sup>26</sup>. Da virtuelles Geld wie Bitcoin in der Schweiz kein gesetzliches Zahlungsmittel nach WZG darstellt, kann man deshalb zurzeit niemanden für eine Forderung in Bitcoin betreiben<sup>27</sup>.

Alle weiteren Möglichkeiten, die Forderung durchzusetzen, sind noch durch keine Rechtsprechung gefestigt und setzen zurzeit gerichtliche Beurteilung mit entsprechenden Beratungskosten voraus. Eine Betreibung wäre ausnahmsweise dann möglich, wenn die Parteien eine Zahlung in Bitcoin vermutungsweise als Leistung zahlungshalber für eine Schuld in Schweizerfranken vereinbaren wollten<sup>28</sup>. Bisher nicht entschieden ist, ob eine Schuldanererkennung in Bitcoin allenfalls in Analogie zur Regelung für anerkannte Fremdwährungen durchgesetzt werden könnte<sup>29</sup>. Forderungen in ausländischen Währungen sind gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung für das Betreibungsbegehren in der Schweiz in Schweizerfranken umzurechnen<sup>30</sup>. In der Lehre wird weiter die Ansicht vertreten, dass Bitcoins pfändbar sind, i.S.v. Art. 92 SchKG. Die praktische Schwierigkeit einer Pfändung liegt jedoch darin, dass das Betreibungsamt den Zugangscodes zu den Bitcoin-Konten des Schuldners benötigt<sup>31</sup>. Schliesslich bestünde nach ZPO für den Gläubiger die Möglichkeit, die Umwandlung der geschuldeten Leistung in Geld zu verlangen<sup>32</sup>.

#### Welches sind die wichtigsten Tipps?

Trotz politischen Bestrebungen in diese Richtung<sup>33</sup> sind virtuelle Währungen in der Schweiz zurzeit noch keine juristische Realität. Zahlen und Bezahlen mit virtuellem Geld wie Bitcoin ist möglich und zulässig, für dieses «juristische Nichts» gibt es aber Folgendes zu beachten: Wählen Sie nur virtuelle Währungen, für die ein staatlicher Wechselkurs besteht, also z.B. Bitcoin oder Ethereum. Um rechtliche Schwierigkeiten zu umschiffen, vereinbaren Sie nie die Hauptschulden in der virtuellen Währung. Vereinbaren Sie die Hauptschuld in CHF oder in einer ausländischen Währung und stimmen Sie nur deren Erfüllung durch eine Überweisung in einer virtuellen Währung zu. Für den Gläubiger ist es zudem wichtig, eine Regelung betreffend Wechselkurs zu treffen.

1–33 Quellenangaben unter [bn.swissconsultants.ch/Quellenangaben](http://bn.swissconsultants.ch/Quellenangaben)

## Treuhand Marugg + Imsand AG Neuer Standort in Zug und Weiterbildungserfolge

### Neuer Standort in Zug

Im November 2019 konnte die Treuhand Marugg + Imsand AG an der Grienbachstrasse 17 neue moderne Büroräumlichkeiten beziehen. Unser Niederlassungsleiter Antonio Pischetta und sein Team bieten am neuen Standort sämtliche Treuhanddienstleistungen an.

### Weiterbildungserfolge

Die Treuhand Marugg + Imsand AG fördert ihre Mitarbeiter gezielt, um die Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen. Folgende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Weiterbildungserfolge verzeichnen:



**Lucijana Jukic** hat berufsbegleitend den Bachelor «Betriebsökonomin FH» an der Fachhochschule Luzern erworben. In ihrer Bachelorarbeit «Best Practice Konsolidierungsprozess für kleine und mittlere Konzernstrukturen» führte sie eine Analyse des Konsolidierungsprozesses bei namhaften KMU in der Schweiz durch. Lucijana Jukic betreut unsere Kunden in Zug in den Bereichen Rechnungswesen, Jahresabschlüsse, Sozialkassen und Steuern.



**Sven Schwery** hat an der Fernfachhochschule Schweiz die Weiterbildung zum «Bachelor of Science SUPSI in Betriebsökonomie» erfolgreich abgeschlossen. In seiner Bachelorarbeit untersuchte er die «finanziellen, familienrechtlichen und steuerrechtlichen Konsequenzen bei Eintritt in ein Alters- und Pflegeheim im Kanton Wallis». Sven Schwery betreut unsere Kunden an unserem Hauptsitz in Brig in den Bereichen Rechnungswesen, Jahresabschlüsse, Sozialkassen und Steuern.



**Sema Ökzan** hat die berufsbegleitende Ausbildung zur «Assistentin Bewirtschaftung Mietliegenschaften SVIT» erfolgreich absolviert. Sie besuchte die entsprechenden Kurse an der Berufsschule Lenzburg im zweiten Semester 2019. Sema Ökzan betreut unsere Kunden im Bereich Immobilienverwaltung an unserem Standort in Baden.

## Das digitale **Bewerbungs**dossier



RAPHAEL CIAPPARELLI BRACHER & PARTNER

Die Erledigung von administrativen Prozessen in digitaler Form ohne Papier ist in vielen Betrieben bereits Standard geworden. Dazu zählt auch das Bearbeiten von Stellenbewerbungen. Unternehmen können digitale Bewerbungen entweder per E-Mail oder direkt über ein Tool auf der Webseite bzw. über einen Drittanbieter entgegennehmen. Dies spart Papier und die Dossiers können gleichzeitig durch verschiedene Mitarbeitende geprüft und bearbeitet werden, was den Bearbeitungsprozess beschleunigt. Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte dazu erläutert.

### Datenerfassung

Mit Eingang von digitalen Bewerbungen werden verschiedene persönliche Daten der bewerbenden Personen wie Name, Adresse, Geburtsdatum, E-Mail-Adresse etc. erhoben. Dabei ist zwingend zu beachten, dass der digitale Bewerbungsprozess den datenschutzrechtlichen Bestimmungen genügt. Im Zeitalter von Datenschutzerklärungen und aufpoppenden Warnhinweisen auf Webseiten ist oft nicht klar, wie mit den digitalen Personendaten umzugehen ist.

Die Erhebung und Bearbeitung von Personendaten darf ausschliesslich zweckgebunden, also im Rahmen des Bewerbungsverfahrens, innerhalb des Unternehmens erfolgen. Die Daten dürfen ohne ausdrückliche Zustimmung der bewerbenden Person nicht an andere Unternehmen weitergegeben werden. Wenn eine Bewerbungsplattform betrieben wird, so sind die Pflichtfelder, die ausgefüllt werden müssen, auf das Nötigste zu begrenzen, da nur diejenigen Daten erhoben werden dürfen, die für die Bearbeitung des Bewerbungsdossiers effektiv erforderlich sind. Die bewerbende Person muss selber bestimmen können, ob sie freiwillig weitere Informationen von sich angeben möchte.

### Aufbewahrungsdauer

Die Daten dürfen ohne Einwilligung der betroffenen Person nur so lange aufbewahrt werden, wie dies zur Erfüllung des Zwecks erforderlich ist. Der interne Bewerbungsprozess sollte also vorsehen, dass die Daten nach

einer gewissen Zeit (z.B. sechs Monaten) gelöscht werden. Wenn das Bewerbungsdossier nicht für die aktuelle, aber allenfalls für eine spätere offene Stelle infrage kommen könnte, so ist die bewerbende Person anzufragen, ob sie damit einverstanden ist, dass die Bewerbungsunterlagen länger (z.B. zwölf Monate) aufbewahrt werden.

### Datensicherheit

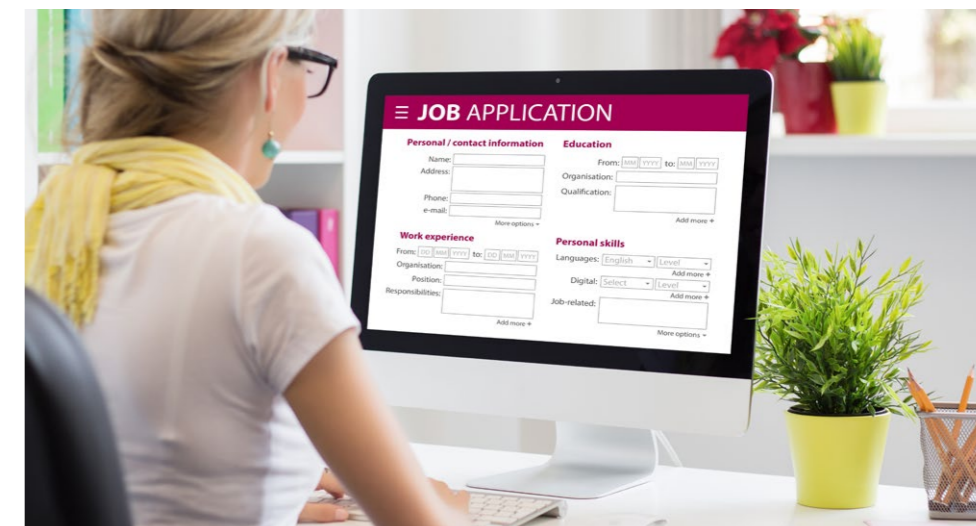
Die Bewerbungsunterlagen müssen sicher und vor Missbrauch geschützt aufbewahrt werden, sodass der Zugriff oder das Bearbeiten der Daten durch Unbefugte – das können andere Mitarbeitende, die nicht für den Bewerbungsprozess zuständig sind, oder Dritte – verhindert werden kann. Wenn die Bewer-

bungsplattform durch ein Drittunternehmen betrieben und betreut wird, muss der Arbeitgeber sicherstellen, dass die gesetzlichen Bestimmungen auch durch das Drittunternehmen eingehalten werden.

### Rechte der bewerbenden Person

Die bewerbende Person hat das Recht, jederzeit zu erfahren, welche Daten von ihr gespeichert wurden. Darüber hinaus kann sie auch verlangen, dass ihre Daten vollständig gelöscht werden, sofern keine gesetzliche Aufbewahrungspflicht vorliegt.

Wenn diese Punkte beachtet und in den Bewerbungsprozess eingebunden werden, können digitale Bewerbungen einen grossen Mehrwert für ein Unternehmen bringen. ■



# Weiterbildung lohnt sich noch mehr!



**JONAS SCHÜRMANN** ST SCHÜRMANN TREUHAND AG  
**CHRISTOPH IMSAND** TREUHAND MARUGG + IMSAND

Seit Januar 2018 werden Personen, die eine eidgenössische Prüfung absolviert haben, vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) finanziell unterstützt. Das SBFI übernimmt auf Gesuch hin 50 Prozent der Kursgebühren, maximal CHF 9500 (Berufsprüfung) bzw. CHF 10 500 (höhere Fachprüfung).

## Damit der Bund die finanzielle Unterstützung direkt an die Absolvierenden entrichtet, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Anspruch auf diesen Beitrag haben alle Personen, welche die entsprechende eidgenössische Prüfung absolvieren, unabhängig vom Prüfungserfolg. Die Teilnehmenden beantragen die Rückerstattung nach der Prüfung direkt beim Bund.
- Der Kurs muss beim Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI auf der Liste der vorbereitenden Kurse aufgeführt sein ([www.sbf.admin.ch/bundesbeitraege](http://www.sbf.admin.ch/bundesbeitraege)).
- Der Absolvent muss die Kursgebühren selber bezahlen, d.h., die entsprechenden Rechnungen und die Zahlungsbestätigungen des Kursanbieters müssen auf den persönlichen Namen des Absolvierenden lauten.
- Der Bundesbeitrag kann erst nach Absolvierung der eidgenössischen Prüfung beantragt werden. Die Absolvierenden reichen ihren Antrag über das Onlineportal des SBFI ein.

## Welches sind die Steuerfolgen?

Erhaltene Bundesbeiträge müssen als «übrige Einkünfte» in der persönlichen Steuererklärung deklariert werden. Dies gilt auch für Arbeitgeberbeiträge, sofern diese nicht im Nettolohn enthalten sind. Kurskosten können als «berufsorientierte Aus- und Weiterbildung» in Abzug gebracht werden.

Fallen die Kurskosten und die Beiträge von Bund und/oder Arbeitgeber in dieselbe Steuerperiode, werden diese miteinander verrechnet. Wenn nicht, werden die Kurskosten und die Beiträge jeweils wie oben beschrieben

separat in der jeweiligen Steuerperiode deklariert. Die Steuerverwaltungen der Kantone werden vom SBFI über die ausbezahlten Beiträge informiert.

## Was müssen Arbeitgeber beachten?

Die Arbeitgeber sind gut beraten, die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in separaten Reglementen oder Vereinbarungen festzuhalten und diese jeweils den gesetzlichen Veränderungen anzupassen. Solche Reglemente oder Vereinbarungen haben insbesondere die Definition der Aus- und Weiterbildung resp. deren Kosten, die zeitliche und finanzielle Unterstützung sowie allfällige Rückzahlungsverpflichtungen in gewissen Situationen zu regeln. Mit einer überdachten Formulierung können Unklarheiten und Unsicherheiten vermieden werden.

Im Zuge der neuen Bundesbeiträge und der steuerlichen Veränderungen empfiehlt es sich konkret, die Rechnungsstellung/Bezahlung der Aus- und Weiterbildungskosten, die Möglichkeit und Abwicklung des Bezuges von Bundesbeiträgen sowie die unterschiedlichen Deklarationen im Lohnausweis in bestehenden Reglementen und Vereinbarungen entsprechend anzupassen.

## Deklaration im Lohnausweis

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber sämtliche effektiven Vergütungen für berufsorientierte Aus- und Weiterbildung (auch Umschulungskosten) an den Mitarbeitenden in Ziffer 13.3. des Lohnausweises anzugeben. Solche Vergütungen sind somit nicht Bruttolohn-relevant.

Bezahlt der Arbeitgeber eine auf ihn lautende Rechnung von Aus- und Weiterbildungskosten für Mitarbeitende direkt an Dritte (z.B. das Bildungsinstitut), muss diese unabhängig

von der Höhe nicht auf dem Lohnausweis deklariert werden. Immer zu bescheinigen sind jedoch Vergütungen für Rechnungen, die auf den Mitarbeitenden lauten.

## In der Praxis kommen oft auch nachfolgende Sachverhalte vor:

- Der Mitarbeitende zahlt die Aus- und Weiterbildungskosten in den Kalenderjahren 2018–2020 im Voraus, macht diese in den jeweiligen Kalenderjahren steuerlich zum Abzug geltend und der Arbeitgeber erstattet ihm diese Kosten im Kalenderjahr 2020 voll oder teilweise zurück. Im Kalenderjahr 2020 ist die Entschädigung für die Aus- und Weiterbildungskosten in Ziffer 3 des Lohnausweises zu deklarieren.
- Vom Arbeitgeber vorausbezahlte Aus- und Weiterbildungskosten sind bei Nichtbestehen der Prüfung oder bei vorzeitigem Stellenwechsel vom Mitarbeitenden zurückzuzahlen. Für diese Rückzahlung besteht keine Bescheinigungspflicht. Es kann aber eine entsprechende Bemerkung im Kalenderjahr der Rückzahlung in Ziffer 15 des Lohnausweises vorgenommen werden.
- Ein neuer Arbeitgeber bezahlt die Aus- und Weiterbildungskosten des Mitarbeitenden, welcher diese an den ehemaligen Arbeitgeber rückerstattet, resp. der neue Arbeitgeber bezahlt die Kosten direkt an den ehemaligen Arbeitgeber. Handelt es sich dabei um bereits abgeschlossene berufsorientierte Aus- und Weiterbildungen, sind diese Entschädigungen Bruttolohn-relevant und in Ziffer 3 des Lohnausweises des Mitarbeitenden zu deklarieren. Für die Bezahlung von noch andauernden Aus- und Weiterbildungskosten an den ehemaligen Arbeitgeber gilt die Deklaration in Ziffer 13.3.

Arbeitgeber sind gut beraten, die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in separaten Reglementen oder Vereinbarungen festzuhalten und diese jeweils den gesetzlichen Veränderungen anzupassen. Solche Regelungen haben insbesondere die Definition der Aus- und Weiterbildung, deren Kosten, die zeitliche und finanzielle Unterstützung sowie allfällige Rückzahlungsverpflichtungen zum Gegenstand.



Pauschale Vergütungen vom Arbeitgeber an den Mitarbeitenden sind ebenfalls Bruttolohn-relevant und unter Ziffer 3 zu deklarieren.

## MWST-Rückforderung allfälliger Vorsteuer

Seit dem 1. Januar 2016 gelten die vom Arbeitgeber übernommenen Kosten für die berufsorientierte Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden als unternehmerisch und berechtigen unter Berücksichtigung von Art. 28 MWSTG zum Vorsteuerabzug. Für die Geltendmachung der Vorsteuer auf den Bildungskosten gilt es für den Arbeitgeber dabei, Folgendes zu beachten:

- Der Arbeitgeber muss in jedem Fall im Besitz einer durch das Bildungsinstitut mit MWST ausgestellten Rechnung sein. Dabei darf die Rechnung auch auf den Mitarbeitenden lauten.
- Der Mitarbeitende muss während der Aus- und Weiterbildungszeit beim Arbeitgeber beschäftigt sein.
- Der Vorsteuerabzug ist nur auf den tatsächlich übernommenen Aus- und Weiterbildungskosten geltend machbar. Eine Kostenbeteiligung während oder nach Abschluss der Aus- oder Weiterbildung des Mitarbeitenden führt zu einer Kürzung pro rata.
- Rückerstattungen von Mitarbeitenden aufgrund nicht eingehaltener Aus- und Weiterbildungsvereinbarungen führen zu keiner Korrektur des bereits getätigten Vorsteuerabzuges.

# Haftung im Beraternetzwerk



ROGER HERTEL CLAROFINANZ GMBH

Im Wettbewerb mit den grossen Beratungsunternehmen treten kleinere, meist inhabergeführte Dienstleister immer öfter im Rahmen von Beraternetzwerken auf. Durch solche Kooperationen eröffnet sich die Möglichkeit, Gesamtlösungen für komplexe Probleme anzubieten. Voraussetzung ist eine persönliche und fachliche Vertrauensbasis unter den beteiligten Netzwerkpartnern.

Die Partnerschaften sind schnell besiegelt und rechtlich in der Regel als einfache Gesellschaften zu qualifizieren. Wie aber verhält es sich mit der Haftung? Welche Rechtsbeziehungen entstehen durch die Ausführung von Aufträgen im Rahmen von Beraternetzwerken und wie sehen die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Klärung der Haftungsfrage aus?

**Die Innenbeziehungen zwischen den Netzwerkpartnern**  
Da gegenüber dem Auftraggeber (Aussenbeziehung) eine solidarische Haftung drohen kann, sollte unter den Netzwerkpartnern (Innenbeziehung) eine Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Risiken vereinbart werden. Dabei kommen eine einzelfallbezogene Regelung, aber auch eine generelle Kooperationsvereinbarung

*Vielfach wird es versäumt, eindeutige Regelungen zu treffen, sodass im Streitfall erst geklärt werden muss, welche Rechtsbeziehungen bestehen und welche Rechte und Pflichten sich daraus ableiten lassen. Wie hoch die Risiken sind, hängt entscheidend von den Rechtsbeziehungen zum Auftraggeber ab.*

in Betracht. Letztere hat den Vorteil, dass die Grundlagen der Kooperation verbindlich abgestimmt sind und für alle Projekte gelten. Allerdings können die Flexibilität und unternehmerische Freiheit teilweise verloren gehen.

**Gegenstand einer solchen Kooperationsvereinbarung sollten typischerweise sein:**

- die Klärung der Haftungsfrage
- die Verteilung von Zuständigkeiten
- die Bestimmung von Verfahren zur gegenseitigen Information und Einbeziehung in Aufträge

- die Festlegung von Unterstützungs- und pflichten
- die Aufteilung der Erlöse und
- Regelungen über die Beendigung der Kooperation

Werden bei einem Auftrag alle Netzwerkpartner unmittelbare Vertragspartner des Mandanten, ist zu klären, wer die Federführung gegenüber dem Auftraggeber übernimmt. Es muss also vorab vereinbart werden, wer rechtlich relevante Erklärungen, wie z.B. die Erweiterung des Auftragsgegenstands oder die Kündigung des Vertrags, abgeben darf und wer die Leistungen in Rechnung stellt.

**Vereinbarungen fehlen häufig**  
Erfahrungsgemäss verfügen die wenigsten Beraternetzwerke über solche Grundvereinbarungen. Dies liegt zum Teil daran, dass eine Netzwerkbildung häufig «evolutionär» verläuft. Für einen konkreten Auftrag finden Partner zusammen, der Auftrag wird abgewickelt, und man ist mit dem Ergebnis und der Zusammenarbeit zufrieden. Man findet ein weiteres Mal zusammen, das Ganze wiederholt sich. Mit der Zeit institutionalisiert sich die Zusammenarbeit und das Netzwerk ist entstanden. Die Strukturen wachsen jedoch nicht mit den Aufträgen und Aufgaben, weshalb auch etablierte Netzwerkbeziehungen vielfach keine geregelten Abläufe aufweisen.

Im Vergleich zu dieser schrittweisen, quasi intuitiven Netzwerkbildung kommt die bewusste und von Beginn an geplante Form der Zusammenarbeit seltener vor. Gerade kleinere Beratungsunternehmen suchen nicht gezielt nach einem Partner für die gemeinsame Abwicklung von Aufträgen. Vertragliche Regelungen bilden die Ausnahme, denn die beteiligten Unternehmen streben primär nach unternehmerischer Freiheit und wollen sich nicht überorganisieren.

**Die Aussenbeziehungen zu den Auftraggebern**  
Es ist äusserst relevant, wer Vertragspartner des Auftraggebers wird. Dies kann einer der beteiligten Berater, aber auch mehrere oder alle Netzwerkpartner sein. Wer bei nicht korrekter Ausführung des Auftrages primärer Haftpflichtiger wird, hängt von der Ausgestaltung der vertraglichen Beziehungen ab.

**Es gibt zwei Szenarien:**

- Ein Berater ist alleiniger Vertragspartner des Auftraggebers, die Netzwerkpartner sind seine Unterbeauftragten. Sie stehen in keiner vertraglichen Beziehung zum Auftraggeber, für ihn sind sie als Dienstleister auch nicht erkennbar.
- Jeder Berater begründet sein eigenes Auftragsverhältnis zum Kunden und nimmt seine Rechte und Pflichten grundsätzlich nur im Rahmen dieses Vertrags wahr. Diese Form der Netzwerkzusammenarbeit ist zu empfehlen.

In der Praxis wünscht der Mandant zwar nur einen Ansprechpartner für das Gesamtprojekt. Aber auch bei mehreren Vertragsverhältnissen kann einer der Vertragspartner die Schnittstelle zwischen Kunde und Netzwerkpartnern sein und so eine kundenfreundliche, bilaterale Kommunikation gewährleisten.

**Wenn etwas schief läuft**  
Vielfach wird es versäumt, eindeutige Regelungen zu treffen, sodass erst im Streitfall geklärt werden muss, welche Rechtsbeziehungen bestehen und welche Rechte und Pflichten sich daraus ableiten lassen. Häufig kennen die Netzwerkpartner die Versicherungssituation der anderen Berater nicht, was insbesondere dann verheerende Auswirkungen hat, wenn sie gegenüber dem Auftraggeber solidarisch haften. Wie hoch die rechtlichen Risiken sind, hängt entscheidend von den Rechtsbeziehungen zum Auftraggeber ab. In der Praxis ist der einfache Auftrag am häufigsten anzutreffen.

**Haftung beim einfachen Auftrag**  
Der Beauftragte haftet in diesem Fall für die ordnungsgemässe Ausführung des Auftrages. Er hat diesen nach bestem Wissen und Gewissen und nach dem Stand der aktuellen Kenntnisse und Technologien zu erfüllen. Im Unterschied zum Werkvertrag ist bei einem einfachen Auftrag jedoch nicht der Erfolg geschuldet. So kann sich der Beauftragte oftmals schadlos halten, wenn er den Nachweis der sorgfältigen und gewissenhaften Auftragsbefolgung erbringen kann.

**Nur einen Ansprechpartner**  
Dem Wunsch des Auftraggebers, für umfassende Projekte lediglich einen Ansprechpartner zu haben, kann auch entsprochen werden, wenn jeder Berater ein separates Auftragsverhältnis mit ihm eingeht, für die Kommunikation jedoch ein Netzwerkpartner bestimmt wird. Damit wird das Haftungspotenzial der einzelnen Berater deutlich minimiert, und insbesondere die nicht berechenbare Solidarhaftung entfällt. Somit gilt: «Drum prüfe, wer sich bindet ... und wie er dies tut!»



# Vorteile einer Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Wirtschaftsprüfer bei der Auftragsprüfung



MARCEL MEYER REVITAS AG  
SARAH SCHLÄPPI BRACHER & PARTNER

In der Regel prüft die Revisionsstelle einmal im Jahr den Abschluss und erstellt zuhanden der Generalversammlung einen Bericht. Wie kann eine Gesellschaft mehr aus dieser Zusammenarbeit zwischen Revisionsstelle, Verwaltungsrat und Generalversammlung herausholen?

Zahlreiche Schweizer KMU haben heute die Rechtsform einer Aktiengesellschaft (AG). Der Verwaltungsrat, die Generalversammlung sowie die Revisionsstelle – sofern darauf nicht verzichtet wird (Opting-out) – sind Organe der AG. Die Generalversammlung der Aktionäre ist das oberste Organ der Gesellschaft. Sie wählt unter anderem den Verwaltungsrat und auf Vorschlag des Verwaltungsrats auch die Revisionsstelle.

## Was ist der Unterschied zwischen der ordentlichen und der eingeschränkten Revision?

Die eingeschränkte Revision (Art 727a OR) ist weitestgehend eine prüferische Durchsicht. Sie verzichtet weitestgehend auf die vom Gesetz geforderten Detailprüfungen wie bei der ordentlichen Revision. Die Klein- und Mittelunternehmen (KMU) unterliegen in der Regel einer eingeschränkten Revision mit klarem Fokus auf die Jahresrechnung.

## Der ordentlichen Revision (Art. 727 Abs. 1 OR) unterliegen:

1. Publikumsgesellschaften, also Gesellschaften, die
  - Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert haben,
  - Anleiheobligationen ausstehend haben,
  - mindestens 20 % der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer Gesellschaft nach Buchstabe a oder b beitragen.

## Aufgaben des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle

Die Organe einer AG haben unterschiedliche Aufgaben:

### Aufgaben des Verwaltungsrates

Gemäss Obligationenrecht (OR) führt der Verwaltungsrat die Geschäfte selber oder er überträgt die Geschäftsführung an Dritte, in der Regel an eine Geschäftsleitung. Es bestehen jedoch sieben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (Art. 716 OR):

- Der Verwaltungsrat ist die Oberleitung der Gesellschaft und erteilt die dafür nötigen Weisungen;
- Der Verwaltungsrat legt die Organisation der Gesellschaft fest;
- Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung;
- Dem Verwaltungsrat obliegt die Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung und der Vertretungsberechtigten;
- Der Verwaltungsrat hat die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung. Dies im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen;
- Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
- Der Verwaltungsrat benachrichtigt den Richter bei Überschuldung bzw. Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft.

### Aufgaben der Revisionsstelle

Sofern die Gesellschaft über eine unabhängige Revisionsstelle verfügt, prüft diese jährlich die Buchhaltung auf ihre Richtigkeit und verfasst darüber einen Bericht zuhanden der Generalversammlung.

Es kann dabei zu einer ordentlichen oder einer eingeschränkten Revision kommen. Möglich ist auch eine Auftragsprüfung, sofern keine Verpflichtung zu einer ordentlichen oder eingeschränkten Revision besteht.

2. Wirtschaftlich bedeutende Gesellschaften, die mindestens zwei der folgenden Kriterien in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten:
  - Bilanzsumme von CHF 20 Mio.,
  - Umsatzerlös von CHF 40 Mio.,
  - 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.
3. Gesellschaften, die zur Erstellung einer Konzernrechnung verpflichtet sind.

Wenn Aktionäre, die zusammen mindestens 10 % des Aktienkapitals vertreten, dies verlangen, muss ebenfalls eine ordentliche Revision vorgenommen werden.

## Was versteht man unter einer Auftragsprüfung?

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen gibt es auch die Auftragsprüfung. Die Berichterstattung erfolgt dabei nicht z.H. der Generalversammlung, sondern z.H. des Verwaltungsrates. Der Prüfauftrag ist nicht vom Gesetz vorgeschrieben und die damit verbundenen Prüfungshandlungen beschränken sich entweder nur auf Befragungen und eine Analyse der Jahresrechnung bei einer «Review» oder zusätzliche umfangreiche Detailprüfungen bei einer «freiwilligen Revision». Die Auftragsprüfung muss auch nicht zwingend in jedem Jahr vorgenommen werden, sie kann sporadisch erfolgen.

Bei der oben beschriebenen Auftragsprüfung wird die Jahresrechnung als Ganzes geprüft. Es gibt jedoch für den Verwaltungsrat auch noch die Möglichkeit, mit dem Wirtschaftsprüfer einzelne Prüfungshandlungen zu vereinbaren (z.B. Bonität Debitoren, korrekte Verbuchung Personalaufwand etc.).

Dem Verwaltungsrat ergeben sich mit einer Auftragsprüfung mannigfaltige Möglichkeiten, was den Prüfungsumfang und die Prüfungstiefe angeht. Insbesondere kann der Verwaltungsrat die Auftragsprüfung unabhängig von der Generalversammlung zu seinem Vorteil einsetzen.

## Vorteil einer guten Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Wirtschaftsprüfer (Qualitätssicherung)

Gemäss Gesetz ist der Verwaltungsrat für die Ausgestaltung des Rechnungswesens und die Erstellung des Geschäftsberichtes verantwortlich. Ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsberichtes ist die Jahresrechnung. Irreführende oder falsche Jahresrechnungen stellen ein direktes Haftungsrisiko für den Verwaltungsrat dar. Die Revisionsstelle kann dabei einen wesentlichen Beitrag zur Sicherstellung der Qualität der Rechnungslegung leisten.

In der Regel beauftragt der Verwaltungsrat in einem KMU die interne (Buchhaltung) und/oder eine externe Stelle (Treuhand) mit der ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung. Dies entbindet den Verwaltungsrat aber nicht von seiner Verantwortung. Er kann diese nämlich nicht an die Buchhaltungsabteilung oder an eine Treuhandstelle delegieren.

Der Verwaltungsrat ist somit darauf angewiesen, dass alle Beteiligten, welche mit der Buchführung und Abschlusserstellung beauftragt sind, die von ihnen erwartete Qualität erbringen. Die Revisionsstelle kann dem Verwaltungsrat helfen, sich ein Urteil über die Qualität der Arbeit der beteiligten Personen zu bilden.

## Vertrauen ist gut. (Finanz-)Kontrolle ist besser.

Das Vertrauen, das ein Verwaltungsrat in die Buchhaltung oder in den Treuhänder steckt, ist gut und notwendig. Eine Kontrolle ist trotzdem

angezeigt. Vor allem, wenn man als Verwaltungsrat zur Finanzkontrolle verpflichtet ist und die Wahrscheinlichkeit einer persönlichen Haftung aufgrund falsch erstellter Jahresrechnungen (mangels adäquater Kontrollen) reduzieren will.

Wer sich den Vorwurf gefallen lassen muss, ohne Kontrollen zu führen, ist schnell mit Haftungsansprüchen Dritter konfrontiert. Gerichtliche Auseinandersetzungen müssen nicht immer mit einer monetären Haftung enden, sie sind jedoch in der Regel persönlich belastend, zeitaufwendig und mit teuren Anwaltskosten verbunden.

## Guter Rat ist teuer – aber in der Regel notwendig

Eine Unternehmung kann, wie eingangs beschrieben, auf eine Revision verzichten, wenn das Gesetz dies zulässt (Opting-out). Der Verzicht auf eine externe Kontrolle erhöht jedoch die Verantwortung des Verwaltungsrates. Er bürdet sich damit die Aufgabe auf, die Qualität der Buchführung und des Jahresabschlusses selber zu kontrollieren.

In solchen Fällen bietet sich die Auftragsprüfung besonders an. Sie ist aber auch ein gutes Mittel, um neben der eingeschränkten

Wer sich den Vorwurf gefallen lassen muss, ohne Kontrollen zu führen, ist schnell mit Haftungsansprüchen Dritter konfrontiert. Gerichtliche Auseinandersetzungen müssen nicht immer mit einer monetären Haftung enden, sie sind jedoch in der Regel persönlich belastend, zeitaufwändig und mit teuren Anwaltskosten verbunden.

Revision gewisse Schwerpunkte gesondert überprüfen zu lassen. Einzig bei der ordentlichen Revision ist es nicht gestattet, dass der Wirtschaftsprüfer, welcher die Revision vornimmt, auch noch eine Auftragsprüfung durchführt.

## Verwaltungsrat und Wirtschaftsprüfer – ein Team

Vor allem für externe Verwaltungsräte, welche keine oder nur eine beschränkte operative Tätigkeit in der Gesellschaft wahrnehmen und in der Regel im Auftrag der Eigentümer handeln, ist der Beizug eines Wirtschaftsprüfers oder gar die Wahl einer gesetzlichen Revisionsstelle sinnvoll.

Die gesetzliche Revisionsstelle ist nicht nur gegenüber dem Verwaltungsrat, sondern auch gegenüber der Geschäftsleitung mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. So hat die gesetzliche Revisionsstelle unter anderem ein umfangreiches Akteneinsichtsrecht. Die Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle kann für einen externen Verwaltungsrat von Vorteil sein, sei dies bei einer ordentlichen Revision oder alternativ bzw. zusätzlich zu einer Auftragsprüfung.

# Abschaffung der Inhaberaktie – der Verwaltungsrat ist gefordert!



DR. MARKUS MEYER RECHTSANWALT BRACHER & PARTNER  
MANUELA ZIMMERMANN RECHTSANWÄLTIN & NOTARIN BRACHER & PARTNER

Der Bundesrat hat auf den 1. November 2019 das Bundesgesetz zur Umsetzung von Empfehlungen des Global Forum über Transparenz und Informationsaustausch für Steuerzwecke in Kraft gesetzt. Damit wurden die Inhaberaktien grundsätzlich abgeschafft. Inhaberaktien sind nur noch bei börsenkotierten Unternehmen zulässig oder im seltenen Fall, in welchem die Gesellschaft ihre Inhaberaktien als Bucheffekten ausgestaltet hat.

Am 1. Mai 2021 werden unzulässige Inhaberaktien von Gesetzes wegen in Namenaktien umgewandelt. Das Handelsregisteramt hat die entsprechende Änderung von Amtes wegen in das Handelsregister einzutragen. Es trägt gleichzeitig eine Bemerkung ein, dass die Belege vom Eintrag abweichende Angaben enthalten. Die Aktiengesellschaften, deren Aktien von Gesetzes wegen umgewandelt wurden, müssen bei der nächsten Statutenänderung die Statuten an die Umwandlung anpassen. Handelsregisterämter werden künftig jede Anmeldung zur Eintragung einer anderen Statutenänderung zurückweisen, solange diese Anpassung nicht vorgenommen worden ist.

## Verlust von Aktionärsrechten

Das Gesetz sieht weiter ein Verfahren zur Identifikation von Aktionären vor, die ihrer Meldepflicht gegenüber der Gesellschaft nicht nachgekommen und deren Aktien umgewandelt worden sind. Aktien von nicht gemeldeten Aktionären werden fünf Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes, d.h. bereits am 1. November 2024, nichtig. Die Aktionäre verlieren ihre mit den Aktien verbun-

denen Rechte. Die nichtigen Aktien werden durch eigene Aktien der Gesellschaft ersetzt. Ausserdem hat der Gesetzgeber eine Strafbestimmung eingeführt. Aktionäre oder Gesellschaften, die es versäumen, die wirtschaftlich berechtigten Personen zu melden oder das

**Aktien von nicht gemeldeten  
Aktionären werden fünf  
Jahre nach Inkrafttreten des  
Gesetzes, ab 1. November 2024,  
nichtig; deren mit den  
Papieren verbundenen Rechte  
verfallen.**

Aktienbuch sowie das Verzeichnis über die an Aktien wirtschaftlich berechtigten Personen zu führen, werden gebüsst. Für die Bussen gilt ein Höchstbetrag von CHF 10 000.00. Sofern eine Busse von mehr als CHF 5000.00 durch ein Gericht ausgesprochen wird, führt dies

grundsätzlich zu einem Strafregistereintrag. Zudem verpflichtet das Gesetz Rechtseinheiten mit Hauptsitz im Ausland und tatsächlicher Verwaltung in der Schweiz, am Ort der tatsächlichen Verwaltung ein Verzeichnis ihrer Inhaber zu führen.

Vor diesem Hintergrund sind betroffene Aktiengesellschaften gut beraten, die nötigen Schritte zügig vorzunehmen. Der Verwaltungsrat hat die Inhaberaktionäre, welche ihre Meldepflicht gemäss Art. 697i OR nicht erfüllt haben, aufzufordern, dieser nachzukommen. Dies insbesondere, um spätere Gerichtsprozesse zu vermeiden.

Aufgrund der erwähnten Strafbestimmungen bzw. der Erweiterung des Begriffs des Organisationsmangels der Gesellschaft haben die Gesellschaften sicherzustellen, dass die Aktien- bzw. Anteilsbücher und Verzeichnisse vorschriftsgemäss geführt werden. Die Gesellschaften bzw. deren

Organe sind gehalten, sich mit den neuen Bestimmungen auseinanderzusetzen und die diesbezüglichen internen Verfahren falls notwendig anzupassen. Die Aktionärinnen und Aktionäre ihrerseits haben ihren Meldepflichten nachzukommen.

# STAF Steuerreform auch für KMU



ELENA ALBRECHT TREUHAND MARUGG + IMSAND  
ANTONIO PISCHETTA TREUHAND MARUGG + IMSAND

Seit 1. Januar 2020 sind die Bestimmungen der Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF) auf Bundesebene in Kraft. Die damit einberufene Reform des Fiskalsystems ist tiefgreifend. Mit der Abschaffung der Steuerprivilegien für Holding-, Domizil- und gemischte Gesellschaften wird das Schweizer Steuersystem den internationalen Anforderungen angeglichen. Doch wie wirkt sich die Steuerreform auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus?

Mit der Annahme der Initiative per Volksabstimmung vom 19. Mai 2019 wurde die privilegierte kantonale Besteuerung der Statusgesellschaften abgeschafft. Zur Umsetzung der Steuerreform stellt der Bund den Kantonen einen Werkzeugkasten mit steuerrechtlichen Instrumenten zur Verfügung. Dabei wird ihnen bedeutender Handlungsspielraum gewährt. Betrachtet man den aktuellen Stand der Umsetzung der Initiative auf kantonaler Ebene, zeichnet sich kein einheitliches Bild ab. Gut die Hälfte der Kantone hat die Umsetzungsvorlage rechtzeitig verabschiedet, bei den restlichen sind parlamentarische Beratungen sowie allfällige Referendumsfristen noch nicht abgeschlossen. Mit der Umsetzung der STAF gehört die privilegierte Besteuerung von Statusgesellschaften der Vergangenheit an. Ein kurzer Überblick zur STAF und deren Bedeutung für KMU.

Durch die neuen Gesetzesbestimmungen auf Bundesebene müssen die Kantone einerseits zwingende Massnahmen umsetzen; andererseits stehen ihnen auch freiwillige steuerrechtliche Instrumente und somit ein gewisser Handlungsspielraum bei der Umsetzung der Gesetzesgrundlage zur Verfügung.

## Zwingende STAF-Massnahmen

Zur Kategorie der zwingend einzuführenden Massnahmen gehört die sogenannte

Patentbox. Dabei ist eine privilegierte Besteuerung von Erträgen aus Patenten mit einer maximalen Ermässigung von 90 % vorgesehen. Eine weitere, zwingend umzusetzende Massnahme ist die Einführung einer gesetzlichen Regelung zum Übergang von der privilegierten zur ordentlichen Besteuerung, dem Statuswechsel. Die im Rahmen der Steuervergünstigungen entstandenen stillen Reserven unterliegen neu der ordentlichen Besteuerung. Dabei kommt eine Aufdeckung der stillen Reserven – eine sogenannte Step-up-Methodik – zur Anwendung.

Einige Kantone kannten bereits unter dem bisherigen Steuersystem Regelungen zum Statuswechsel, diese werden als alt-rechtliche Step-up-Methoden bezeichnet. Mit der Umsetzung der STAF-Vorgaben auf kantonaler Ebene kann der Statuswechsel nicht mehr freiwillig, sondern nur noch zwingend vollzogen werden. Ab diesem Zeitpunkt besteht einzig die Möglichkeit eines neu-rechtlichen Step-ups, der sogenannten Zweisatzlösung. Die Kantone müssen die stillen Reserven, welche unter dem Privilegiestatus entstanden sind, neu mittels Feststellungsverfügung festlegen. In den nachfolgenden fünf Jahren können Gewinne aus der Realisation der aufgedeckten stillen Reserven zu einem privilegierten Steuersatz versteuert werden.

## Freiwillige STAF-Massnahmen

Bei der zweiten Kategorie, den freiwilligen Instrumenten, sind zusätzliche steuerliche Abzüge für Forschungs- und Entwicklungskosten, eine Reduktion der Kapitalsteuer auf gewissen Aktiven sowie ein Abzug für Zinsen auf überschüssigem Eigenkapital (Abzug für Eigenfinanzierung) vorgesehen. Inwiefern die Kantone von diesen freiwilligen Instrumenten Gebrauch machen, dürfte massgeblich vom Spannungsfeld zwischen finanziellem Handlungsspielraum und geplanter Standortattraktivität abhängen.

Insgesamt darf die Entlastung durch die Steuerermässigungen maximal 70 % betragen. Dies bedeutet, dass mindestens 30 % des Gesamtgewinns besteuert werden. Als zusätzlichen Hebel können die Kantone weiterhin ihre Tarifautonomie bei der Festlegung der ordentlichen Gewinn- und Kapitalsteuersätze ausüben. Die meisten Kantone haben dazu Anpassungen vorgesehen, jedoch in unterschiedlichem Ausmass. Die weiteren zwingenden Massnahmen der STAF umfassen die Erhöhung der Teilbesteuerung auf Dividenden, die Erweiterung der pauschalen Steueranrechnung, die Einschränkung beim Kapitaleinlageprinzip sowie die Verschärfung bei der Transponierung. Mit der Erhöhung der Teilbesteuerung sind auch die Aktionäre direkt von den Auswirkungen der STAF betroffen. Was sind nun die Auswirkungen von STAF für KMU?

### Die STAF im KMU-Umfeld

Die Umsetzung der Steuerreform bedeutet einerseits die Abschaffung der steuerlichen Privilegierung von Statusgesellschaften bei KMU-Holdingstrukturen. Andererseits bietet die STAF im KMU-Umfeld auch Chancen. Dabei können nicht nur bisher privilegiert, sondern auch ordentlich besteuerte Unternehmen profitieren. Eine Möglichkeit dazu bietet beispielsweise die Patentbox. Alle Unternehmen, die Erträge aus Patenten erwirtschaften und die damit zusammenhängenden Forschungs- und Entwicklungsaufwände in der Schweiz tätigen, können von der Patentbox profitieren.

Die Berechnungen sind jedoch mit einem gewissen administrativen Aufwand verbunden. Falls keine patentierten Produkte vorhanden sind, besteht je nach Kanton die Möglichkeit eines zusätzlichen Abzugs auf qualifizierenden Forschungs- und Entwicklungsaufwänden. Dabei sind keine komplizierten Berechnungen notwendig. Der Abzug wird für eigene wie auch für in Auftrag gegebene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit im Inland gewährt. Mittels Deklaration in der Steuererklärung kann mit relativ geringem Aufwand von den zusätzlichen Abzügen profitiert werden.

### Chancen für KMU

Bisher privilegiert besteuerte klassische KMU-Holdingstrukturen dürften durch die Reform nicht erheblich tangiert werden. In kleineren Konzernstrukturen, bei denen die Muttergesellschaft eine reine Holding-Funktion wahrnimmt, bleiben Beteiligungserträge der Tochtergesellschaften weitgehend indirekt von der Besteuerung ausgenommen. Dies dank der Anwendung des Beteiligungszugs, dessen Voraussetzungen wie bis anhin gelten. Holdinggesellschaften mit hohen Anteilen an Beteiligungserträgen entrichten somit auch in Zukunft praktisch keine Gewinnsteuern. Auch die Auswirkungen des Statuswechsels mittels Step-up dürften im KMU-Umfeld gering sein. Da sich eine KMU-Holding-Bilanz meist hauptsächlich aus Beteiligungen (von der Step-up-Regelung ausgenommen) und Darlehen (meist keine stillen Reserven) zusammensetzt, besteht kaum Aufdeckungsbedarf. Bei der künftigen Kapitalsteuerbelastung ist die kantonale Umsetzungspraxis im Hinblick auf die freiwilligen STAF-Instrumente massgebend. Falls die vorhandenen Instrumente im Bereich der Kapitalsteuern genutzt werden, kann in Verbindung mit einer generellen Senkung des

Kapitalsteuersatzes die Besteuerung einer reinen Beteiligungsgesellschaft dem früheren Niveau unter dem Holdingprivileg entsprechen.

Neben den offensichtlichen Nachteilen der Abschaffung des privilegierten Steuerstatus bietet die Umsetzung der STAF also auch Chancen. Diese können auch bisher ordentlich besteuerte Unternehmen nutzen. Ob und in welchem Ausmass von den neuen steuerrechtlichen Instrumenten profitiert werden kann, hängt massgeblich von zwei Faktoren ab: zum einen von den individuellen unternehmerischen Gegebenheiten, z.B. in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, und zum anderen vom Grad der Umsetzung der freiwilligen steuerrechtlichen Instrumente auf Kantonsebene. Die Gesetzgebung auf Bundesebene lässt den Kantonen einen erheblichen Handlungsspielraum offen. Ob und wie die Kantone die freiwilligen Massnahmen umsetzen, dürfte massgeblich mit deren finanziellen Verhältnissen sowie der gewünschten Standortattraktivität zusammenhängen.

Eine proaktive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der neuen steuerrechtlichen Instrumente ist aus Unternehmenssicht auf jeden Fall empfehlenswert.

## Unsere Autoren



**DR. SARAH SCHLÄPPI**  
BRACHER & PARTNER

Sie ist seit 1. April 2020 Geschäftsführerin von Bracher & Partner. Ihre Beratungsschwerpunkte als Rechtsanwältin sind das Strafrecht und das Wirtschaftsrecht. Daneben begleitet Dr. iur. Sarah Schläppi Firmen als Verwaltungsrätin in strategischen Funktionen. In ihrer Freizeit trifft sie auf dem Golfplatz ins Schwarze.



**DANIELLE CESAROV-ZAUGG**  
INTER-TRANSLATIONS SA

Ist seit 1989 das Gesicht der ITSA, aktuell als VR-Präsidentin und GL-Mitglied. Häufig gesehener Gast an Netzwerkanlässen, wo sie ihre Vorliebe für andere Kulturen und Sprachen zum Ausdruck bringt. Eine Leidenschaft, die sie mit ihrer Firma und der Vermittlung von professionellen Übersetzungs- und Dolmetscherdienstleistungen zum Beruf gemacht hat. Vielfalt ist der Reichtum dieser Welt – nach diesem Motto gestaltet sie auch ihr Privatleben: Nebst einer grossen Familie und der intensiven Kontaktpflege in Rotary und der Junior Chamber International (JCI) interessiert sie sich für neue Energieformen der Zukunft, liebt Malen, Kochen, den Flamenco-Tanz und den Golfschläger. Wenn Abwechslung wirklich jung hält, ist Danielle Cesarov-Zaugg das beste Beispiel dafür.



**GIAN KÄMPF**  
VR-PRÄSIDENT SC LANGENTHAL

Geboren 1982 in Davos, verheiratet mit Daniela, seit 2003 wohnhaft in Langenthal. Der Betriebsökonom FH ist Geschäftsleitungsmitglied und Partner bei der Ducksch Anliker Gruppe, einem Architektur- und Immobiliendienstleister. Gian Kämpf ist seit Herbst 2019 der jüngste Verwaltungsratspräsident im Schweizer Eishockey, davor war er elf Jahre Geschäftsführer des SC Langenthal und ist Mitglied im Leistungssport Committee des Schweizer Eishockeyverbands.



**ELENA ALBRECHT**  
TREUHAND MARUGG + IMSAND

Elena Albrecht ist dipl. Wirtschaftsprüferin und Mitglied des Kaders bei der Treuhand Marugg + Imsand AG. Sie ist zudem Mitglied der Fachgruppe Revision bei der Treuhand Marugg + Imsand AG und verfügt über die Zulassung als Revisionsexpertin. Elena Albrecht leitet Revisionsmandate und betreut Kunden in verschiedenen Branchen im KMU-Bereich.



**ROGER HERTEL**  
CLAROFINANZ GMBH

Roger Hertel ist dipl. Finanzplanungsexperte, Versicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und dipl. Ausbilder SVEB 1. Seit 1994 berät er als Unternehmensberater national und international tätige Firmen. Er ist Dozent und Fachreferent für Sozialversicherungen und Risk-Management an der Höheren Fachschule Versicherung HFV und der FHNW. Weitere Referententätigkeiten an verschiedenen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen runden sein Profil ab.



**LUCAS GALLI**  
IT & DESIGN SOLUTIONS GMBH

Lucas Galli ist Geschäftsführer, Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident der Muttergesellschaft sowie in der Geschäftsleitung bzw. im Verwaltungsrat von zwei weiteren Tochtergesellschaften. Des Weiteren engagiert er sich im Kiwanis Club Belp-Gürbetal als Chairman PR.



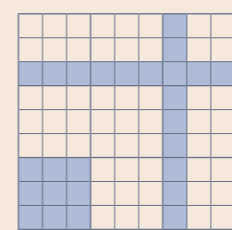
**NERMIN ZULIC**  
BRACHER & PARTNER

Als Rechtsanwalt ist er in den Bereichen (Sozial-)Versicherungs- und Haftpflichtrecht sowie Strassenverkehrs- und Strafrecht tätig. Zu seinen Aufgaben gehören so wohl das Führen von eigenen Mandaten und die Beratung von Klienten als auch deren Vertretung vor Gericht. Er berät Klientinnen und Klienten in Deutsch, Englisch, Bosnisch, Kroatisch und Serbisch.

# Ein Netz von Zahlen

9	4		7		1		
			6		2		
		6	3				
			5			9	1
	1	5			2	8	
2	9			7			
				8	7		
7		4		6			
		8	9			2	3

Ein Netzwerk, in dem jedes Element genau seine Funktion erfüllt und so unverzichtbar für das Gesamtbild wird – das erreicht man wohl nur in der Theorie. Doch auch das abstrahierte und geregelte Netzwerken mit Zahlen kann eine Herausforderung sein, wie das Sudoku beweist.



In jeder Zeile dürfen die Ziffern von 1 bis 9 nur einmal vorkommen. In jeder Spalte dürfen die Ziffern von 1 bis 9 nur einmal vorkommen. In jedem Block dürfen die Ziffern von 1 bis 9 nur einmal vorkommen.

Auflösung: [bn.swissconsultants.ch/netzwerk](http://bn.swissconsultants.ch/netzwerk)



**MARIANNE LIECHTI**  
BRACHER & PARTNER;  
JCI OBERAARGAU, LEITERIN AK  
WIRTSCHAFT

In ihrer Funktion als Gesamtleiterin Administration und Mitglied der Geschäftsleitung von Bracher & Partner stellt Marianne Liechti die internen Prozesse sicher, bietet mit ihrem Team aber auch administrative Dienstleistungen an. Dazu gehören insbesondere Verwaltungsrats- und Stiftungsratssekretariate.



**DANJA VOGEL-HERMETSCHWEILER**  
BNI-NATIONALDIREKTORIN

Danja Vogel ist als BNI-Nationaldirektorin verantwortlich für die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein. 2006 kam sie als Mitglied zu BNI mit dem Ziel, für einen Personaldienstleister eine neue Filiale aufzubauen. Dies funktionierte dank zahlreichen Empfehlungen hervorragend, worauf sie sich kurze Zeit später als BNI-Partnerdirektorin engagierte. Sie begann Unternehmerteams aufzubauen und zu supporten – so entfachte sie ihr Feuer für BNI. Das Motto «Wer gibt, gewinnt» bewährt sich für Danja Vogel in jeder Beziehung und bei BNI seit über 14 Jahren. Seit Dezember 2018 ist sie nebst Unternehmerin auch Mutter von Sohn Josh.



**CHRISTOPH IMSAND**  
TREUHAND MARUGG + IMSAND

Christoph Imsand ist dipl. Steuerexperte Betriebsökonom FH. Er hat sich in den vergangenen Jahren im Bereich des Steuerwesens spezialisiert. Dabei ist er als Berater für diverse regionale, nationale und internationale Unternehmungen tätig. Weiter engagiert er sich für die Aus- und Weiterbildung. So ist er unter anderem an der Swiss Tax Academy als Dozent tätig.



**ANTONIO PISCHEDDA**  
TREUHAND MARUGG + IMSAND

Antonio Pischedda ist Treuhänder mit eidg. Fachausweis sowie Mitglied des Kaders bei der Treuhand Marugg + Imsand AG. Er ist Mitglied der Fachgruppe Treuhand & Steuern der Treuhand Marugg + Imsand AG. Antonio Pischedda ist Mandatsleiter und betreut Kunden in verschiedenen Branchen im KMU-Bereich.



**CLAUDIA LÜSCHER**  
OFFICECARE AG

Geschäftsführerin, Gründerin und Verwaltungsratspräsidentin dieses Informatikunternehmens. Als langjährige Referentin in der Erwachsenenbildung verfügt sie über fundiertes Wissen im Ausbildungsbereich: von der Konzeptphase bis zur Schulungsleitung, vom e-Learning-Modul bis zum Workshop. Als Projektleiterin realisiert sie anspruchsvolle Projekte im Bereich Automatisierung, Corporate Identity und Corporate Design, integriert in die Office-Welt.



**DR. MARKUS MEYER**  
BRACHER & PARTNER

Nach einer Berufslehre als Maurer absolvierte Dr. Markus Meyer die eidg. Matur und ein Jurastudium. Heute ist er VRP von Bracher & Partner. Er wirkt im Wirtschafts-, Bau- und Planungsrecht. Aktiv ist er auch in der strategischen und operativen Unternehmensführung als Verwaltungsrat oder Berater von KMU.



**PHILIP KOHLI**  
BRACHER & PARTNER

Als Rechtsanwalt ist er sowohl beratend wie auch forensisch insbesondere in den Schwerpunktbereichen Straf- und Strafprozessrecht, Arbeitsrecht, Mietrecht und allgemeines Verwaltungsrecht tätig. Seit 2012 sitzt und politisiert Philip Kohli im Stadtrat von Bern. Er war fünf Jahre lang Mitglied der Kommission für Planung, Verkehr und Stadtgrün (PVS) und amtierte als Fraktionspräsident seiner Fraktion, bevor er 2019 den Stadtrat von Bern präsidierte. Er verbringt seine Freizeit ausserhalb des Rathauses am liebsten auf dem Golfplatz oder in der Kletterhalle.



**MANUELA ZIMMERMANN**  
BRACHER & PARTNER

Manuela Zimmermann ist Mitglied der Geschäftsleitung von Bracher & Partner. Sie wirkt schwergewichtig als Notarin im Unternehmens- und Immobiliarsachenrecht. Ihr Tätigkeitsfeld umfasst auch die strategische Unternehmensführung, sowohl als Stiftungsrätin als auch als Beraterin. Sie betreut als Vizepräsidentin und Geschäftsführerin den Hauseigentümergebieterverband HEV Langenthal.



**MARCEL MEYER**  
REVITAS AG

Marcel Meyer ist dipl. Wirtschaftsprüfer, lic. oec. HSG und Mitinhaber der Revitas AG. Er hat langjährige Erfahrung im Treuhand- und Wirtschaftsprüfungsbereich. Nach dem Motto «Nur wer die Fakten kennt, macht einen Schritt nach vorne», unterstützt und begleitet er kleine und mittlere Unternehmen bei seiner täglichen Arbeit.



**RAPHAEL CIAPPARELLI**  
BRACHER & PARTNER

Er ist seit 1. April 2020 Mitglied der Geschäftsleitung bei Bracher & Partner. Als Rechtsanwalt ist er sowohl beratend wie auch forensisch tätig, insbesondere in den Schwerpunktbereichen Arbeitsrecht, allgemeines Vertragsrecht und Baurecht. Als gelernter Elektromonteur kennt er die Baubranche auch von ihrer praktischen Seite. In seiner Freizeit trifft man Raphael Ciapparelli im Winter auf den Skiern und, wenn es etwas wärmer ist, auf seinem Rennrad oder seinem Mountainbike an.



**JONAS SCHÜRMMANN**  
ST SCHÜRMMANN TREUHAND AG

Jonas Schürmann ist dipl. Wirtschaftsprüfer, lic. rer. pol. und Mitinhaber der ST Schürmann Treuhand AG. Er hat langjährige Erfahrung im Treuhand-, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerbereich für KMU. Eine ganzheitliche und bedürfnisgerechte Beratung steht für ihn im Vordergrund. Dabei ist es ihm wichtig, die KMU vorausschauend in allen Lebenszyklen der Gesellschaft zu begleiten zu beraten.



**JOSEPHINE RÜEGSEGGER**  
BRACHER & PARTNER

Als Juristin erlernt Josephine Rügsegger bei Bracher & Partner das forensische und beratende Handwerk vorwiegend im Straf-, Vertrags-, Verwaltungs- und Familienrecht. Davor hat ihre Neugierde sie unter anderem in die Westschweiz und nach Schanghai zu längeren Studien- und Arbeitsaufenthalten geführt.

# Interdisziplinäre Kompetenz

## Swissconsultants.ch-Netzwerk

Swissconsultants.ch ist ein interdisziplinäres Netzwerk inhabergeführter und qualifizierter Mitgliederfirmen, die alle Themen abdecken, die für KMU von Bedeutung sind. Sie machen Beratung zur Chefsache, indem sie das direkte Gespräch zu ihren Kunden als UnternehmerInnen suchen.

Swissconsultants.ch ist das breiteste Netzwerk für Geschäftskontakte in der Schweiz. Die Vielfalt der Dienstleistungen und die Erfahrung der BeraterInnen sind das Fundament, das Mehrwert schafft.

### MARKETING UND KOMMUNIKATION

Kommunikationsprobleme lösen – Marktanteile gewinnen

### UNTERNEHMENSBERATUNG

Wettbewerbsnachteile schwächen – Innovationskraft stärken

### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Compliance und Transparenz für mehr Erfolg

### STEUERN UND TREUHAND

Fehler minimieren – Abschluss optimieren

### RECHT

Rechtsfragen nicht links liegen lassen

### PERSONAL

Nicht einfach Stellen besetzen – dafür Menschen vernetzen

### IT-BERATUNG

Sicherheitslücken schliessen – technologische Möglichkeiten eröffnen

### VERSICHERUNG UND VORSORGE

Lieber vorsorgen als sich später sorgen

#### BRACHER UND PARTNER AG SOLOTHURN

Treuhänder  
Unternehmensberatung  
Immobilienfachleute  
Bonacasa@  
Rechtsberatung  
Beratung sozialer Institutionen  
Beratung von Gemeinden  
Kommunikation / PR und Internet

T 032 625 95 65  
WWW.BRACHER.CH  
WWW.BONACASA.CH  
WWW.BRACHERPARTNER.CH

#### BRACHER & PARTNER BERN, BIEL/BIENNE, LANGENTHAL

T 062 916 50 00  
T 031 326 71 71  
WWW.BRACHERPARTNER.CH

#### CLAROFINANZ GMBH OLTEN

Neutrale Versicherungsberatung  
Broker  
Vorsorgeberatung und -planung  
Pensionskassen-Analyse  
Versicherungskonzepte  
Vorsorgekonzepte

T 062 213 03 05  
WWW.CLAROFINANZ.CH

#### FUHRER TREUHAND AG STANS

Revisionsstellenmandate  
Wirtschaftsberatung  
Steuerberatungen  
Firmengründungen  
Gutachten  
Buchhaltungen

T 041 610 84 84  
WWW.FUHRERTREUHAND.CH

#### IT & DESIGN SOLUTIONS GMBH RUBIGEN

Internet-Dienstleistungen  
Corporate Design

T 031 781 40 21  
WWW.ITDS.CH

#### OFFICECARE AG WILER

Officetools für Microsoft Office  
Individuelle Softwarelösungen  
officeCockpit  
Vorlagenmanagement  
mit officeatwork  
Firmenschulungen  
E-Learning

T 032 675 06 66  
WWW.OFFICECARE.CH

#### REVITAS AG LYSS, BERN, HÜNENBERG

Zugelassene Revisionsexperten

T 032 387 20 38  
WWW.REVITAS.CH

#### SAMMELSTIFTUNG VORSORGE DER ZENTRALSCHWEIZ LUZERN

Ausserobligatorische Vorsorge

T 041 228 25 76  
WWW.SSVZ.CH

#### SIKURA REVISIONSGESELLSCHAFT AG HÜNENBERG

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Finanzberatung  
Steuerberatung

T 041 711 77 33  
WWW.SIKURA.CH

#### ST SCHÜRMANN TREUHAND AG EGERKINGEN

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Steuerberatung  
Unternehmensberatung

T 062 387 83 00  
WWW.ST-EGERKINGEN.CH

#### TREUHAND MARUGG + IMSAND AG BRIG-GLIS, BADEN, LEUK-SUSTEN, THUN, ZUG

Treuhand  
Wirtschaftsprüfung  
Steuerberatung

T 027 922 29 49  
WWW.TRMI.CH

#### SWISSCONSULTANTS.CH GESCHÄFTSSTELLE BERN

T 041 31 326 71 71  
WWW.SWISSCONSULTANTS.CH

# Zum guten Schluss Judihui, Jubiläum! Aber wie?



CLAUDIA LÜSCHER  
OFFICECARE AG

20 Jahre OfficeCare! Das müssen wir auf spezielle Art feiern, das war mir schnell klar. Nur: wie, wo und vor allem mit wem? Und noch etwas war klar: keine klassische Jubiläumsfeier. Eine grosse Herausforderung, sowohl organisatorisch wie auch finanziell. Die Planung startete im Winter 2019. Ideen, auch verrückte, wurden ausgearbeitet, Destinationen eruiert, zeitliche und finanzielle Ressourcen geprüft; im Fokus stand die Abwesenheit der Geschäftsleitung während zweier Monate. Nach 20 Jahren intensiver Zusammenarbeit wollten wir das schaffen und unseren Wegbegleitern etwas Besonderes bieten! Die geografische Wahl fällt auf Italien. Es geht in eine Villa in Porto Santo Stefano, einer malerischen Gegend auf der wunderschönen Halbinsel Monte Argentario, im südlichsten Zipfel der Toskana, rund eine Autostunde nördlich von Rom.

Als das Abenteuer im August beginnt, bin ich überzeugt, nebst dem neuen Job als Villenverantwortliche und Gästebetreuerin auch gelegentliche Home-Office-Sequenzen «mit Meerblick» durchführen zu können. Denkste! Trotz oder gerade wegen des vollen Erfolgs dieses Unterfangens blieb neben den Waschtagen, der Gästebetreuung und meinen eigenen hohen Ansprüchen an einen reibungslosen Hotelbetrieb mit Gastronomie kaum Zeit für Büroarbeit. Ich muss zugeben, so ein Tag in einem kleinen Hotelbetrieb – wenn auch unter Freunden – kann ganz schön anstrengend sein! Denn mein eigener Anspruch war hoch: In der Villa essen ab und zu ok, aber mindestens drei bis vier Gänge. Und der Welcome-Apéro durfte genau so wenig fehlen wie der Schlummertrunk ...

### Kommt überhaupt jemand?

Und wie sie kommen! Alle folgen meiner Einladung: Kunden und Kundinnen, Geschäftspartner, langjährige Wegbegleiterinnen, Freunde sowie der ehemalige und aktuelle Verwaltungsrat, alle sind sie gestaffelt ein paar Tage vor Ort, genauso wie das ganze OfficeCare-Team, das die zusätzliche Jubiläumsferienwoche gerne hier verbringt. Auch Yoko, mein treuer, schwarzer Vierbeiner, erobert schnell alle Herzen. Total sind



es schliesslich über 50 Personen, mit denen ich unvergessliche Apéros und Grillabende, viele Sonnenuntergänge und tolle Gespräche geniessen darf. Aus Business-Partnerschaften werden Freundschaften.

### Es wird nie langweilig

Gemeinsam einkaufen am Fischmarkt und beim Gemüsehändler, die Herausforderungen der geteilten Unterkunft in immer wieder ändernder Zusammensetzung, gemeinsame Abenteuer zu Meer und zu Land, Bootstouren mit schnellen und langsamen Motoren, Inseltrips auf Giglio, Ausflüge in den tollen Park von Niki de Saint Phalle, Abstecher nach Rom, aber auch gemütliche

Stunden in Porto Santo Stefano im Garten der Villa mit atemberaubendem Meerblick – und dazu natürlich der Vino Nobile, der Brunello oder Morellino, der Fragolino und und und. Für uns alle ein unvergessliches Erlebnis!

Wir sehen auch «Italien backstage»: Wasserknappheit, Wassereinbruch in der Villa, Stromausfall, schwierige Abfallentsorgung vom Glas bis zum Plastik. Aber das Schöne überwiegt, und das Schwierige meistern wir mit Teamwork und vor allem viel Humor.

Ganz nach unserem Motto «work smarter, not harder» würde ich das Ganze jederzeit wieder machen. Danke euch allen herzlich für die tollen und unvergesslichen Momente!

# Im Netz zu entdecken: Das Kompetenz-Netzwerk.



- IT-Beratung
- Marketing & Kommunikation
- Personal
- Recht
- Steuern & Treuhand
- Vorsorge & Versicherung
- Unternehmensberatung
- Wirtschaftsprüfung

Vernetzen Sie sich mit KMUs der verschiedensten Branchen. Nutzen Sie das grosse Know-how und die hohen Qualitätsstandards in den einzelnen Fachbereichen. Einfach anklicken unter [swissconsultants.ch](http://swissconsultants.ch)

swissconsultants.ch  
ERFOLGREICH VERNETZT

