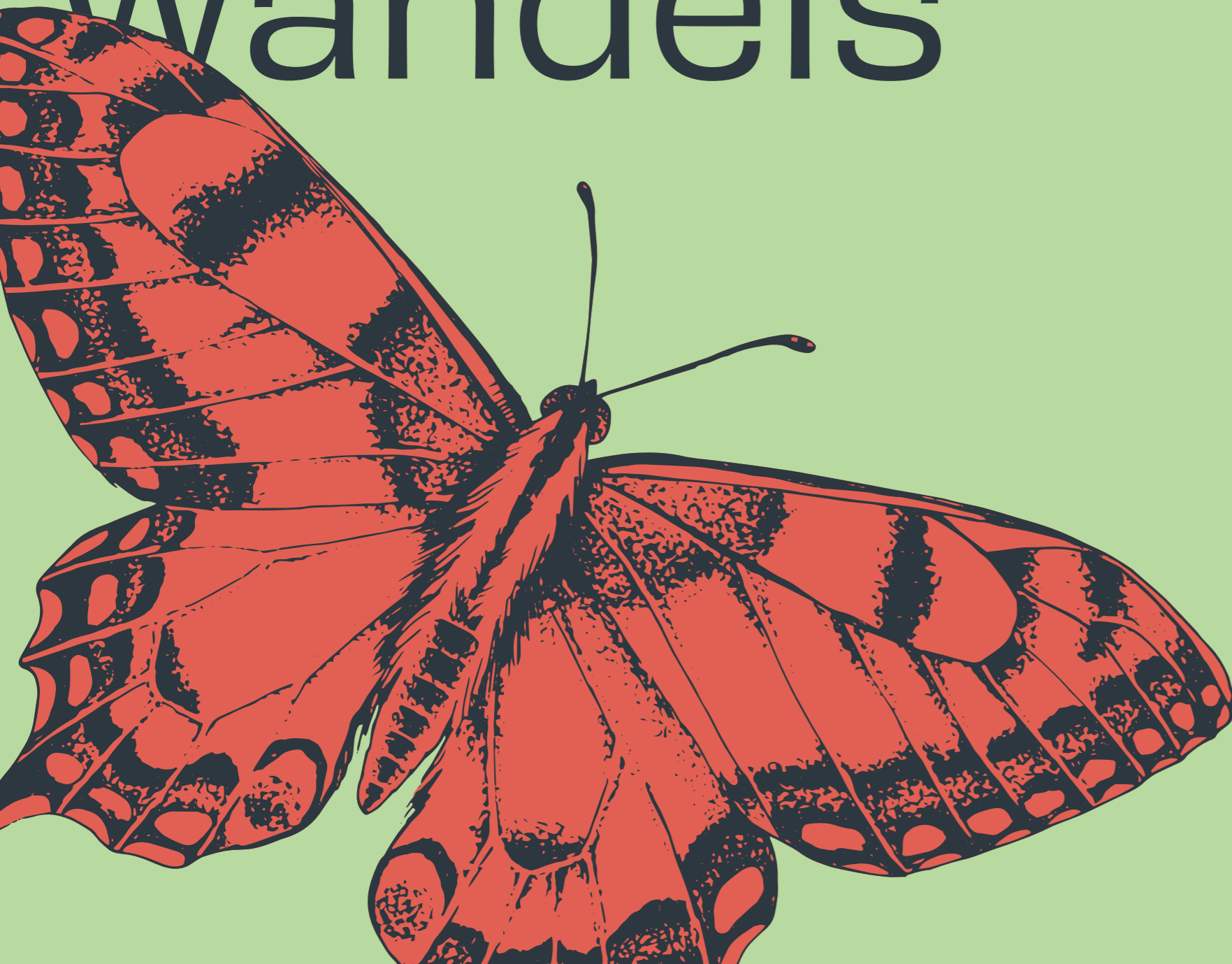


GESCHRIEBEN UND GELESEN VON KMU

# Business News



# Wunder des Wandels



## Editorial

«Alles muss sich ändern, damit es so bleibt, wie es ist.» Der italienische Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa legte diese Worte dem Oberhaupt des alten sizilianischen Adelshauses Salina, Don Fabrizio, in den Mund. Sie wurden zur bekanntesten Begründung für die Notwendigkeit des Wandels. Als Spross einer jahrhundertealten Familie musste Fabrizio mit ansehen, wie seine gesellschaftliche Position ins Wanken geriet. Bürgerliche hatten den Aufstieg geschafft und waren dort angekommen, wo seine Familie immer sass: Im Zentrum der Macht. Um dort zu bleiben, musste er sich anpassen, sich ändern. Konstant ist nichts im Leben, weder die eigene Persönlichkeit noch das eigene Geschäft, von den Bedingungen des Marktes ganz zu schweigen. Dass man sich den neuen Umständen anpassen muss, liegt auf der Hand. Wer klagt, er oder sie habe Schwierigkeiten mit dem Change, stösst auf leise Kritik: «Stell dich nicht so an, es war schon immer so.» Das ist zwar richtig, aber nicht besonders hilfreich.

### Das Smartphone als Mass aller Dinge

Der Verweis auf die Konstante der Veränderung blendet zwei Dinge aus: die Geschwindigkeit und den Umfang des Wandels. Und um die Dinge komplizierter zu machen, ist ein grundlegender Wandel oft innerhalb kurzer Zeit notwendig. Etwas mehr als zehn Jahre sind vergangen, seit die ersten Smartphones auf den Markt kamen. Wie sie unsere Art und Weise zu kommunizieren verändert haben, ist gewaltig! Die Form, sich auszutauschen, ist eine völlig andere. Wer hätte sich je vorstellen können, dass man mit dem Smartphone ein Team leiten und sich von seinen Kunden permanent heruntreiben lassen kann. Nicht nur hat sich – durch Social Media beschleunigt – die gesellschaftliche Spaltung und Polarisierung verstärkt, es sind auch neue Bedürfnisse auf allen Seiten der Geschäftswelt entstanden. Kundinnen verlangen Antworten in Echtzeit und die Möglichkeit, Leistungen zu bewerten, und erwarten die Lieferung möglichst vor der Bestellung. Lieferanten wollen mit den Daten der Nutzer ihren Umsatz steigern. Dass sich hinter diesen neuen Ansprüchen grundlegende Veränderungen des Geschäftsprozesses verbergen, ist klar und wenig überraschend. Es braucht Apps und Online-Stores, und plötzlich sind Customer Journeys entscheidend für den Erfolg.

Von den neuen Ansprüchen, die Mitarbeitende an das Unternehmen stellen, haben wir noch gar nicht gesprochen. Und von den Zumutungen, denen manche Kader ihr Team aussetzen, wenn sie rund um die Uhr Anweisungen oder Anfragen versenden, auch nicht. Der Blick auf die Details verstellt nämlich jenen auf das Wesentliche: Der Wandel der letzten zwanzig Jahre ist bezüglich Geschwindigkeit und Ausmass atemberaubend, und ein Ende des Transformationsprozesses scheint nicht in Sicht. «Fast ein Vierteljahrhundert der Veränderung zerrt an den Nerven und ist ein Dauerstress, der seine Spuren hinterlässt.» Die dreissig Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg erscheinen in der Rückschau als Zeit ohne grosse Veränderungen, was die Zeitzeugen von damals wohl entschieden bestreiten würden.

### Im Rückblick eher gemächlich?

Vielleicht werden künftige Generationen die ersten zwanzig Jahre unseres Jahrhunderts aus gebührender Distanz ebenfalls als eher gemächlich beschreiben, weil sie noch viel mehr durchgeschüttelt werden. Jede Epoche ist mit ihren eigenen Anforderungen an den Wandel konfrontiert. Ein Rezept, damit umzugehen, hat niemand, ausser der Option, einfach weiterzumachen.

Im Märchen «Alice im Wunderland» von Lewis Carroll rennt die Rote Königin mit der kleinen Alice an der Hand plötzlich los, schnell und immer schneller, doch sie bleiben an der gleichen Stelle. «In dem Land, aus dem ich komme, kommt man voran, wenn man rennt», sagt Alice. «Aus einem merkwürdigen Land kommst du», erwidert die Rote Königin.

ANDREAS STETTLER UND OLIVER KLAFFKE

Die «BusinessNews» sind ein Gemeinschaftswerk von mehreren KMU, die von den thematischen Synergien und vom erweiterten Empfängerkreis profitieren.

#### **BRACHER & PARTNER**

Anwaltskanzlei  
Bern, Biel, Langenthal, Niederbipp  
www.bracherpartner.ch

#### **QUBE AG**

creatives  
Aarau, Bern  
www.qube.ag

#### **MOSAIQ**

**KOMMUNIKATIONSAGENTUR**  
Integrierte Marketing-Kommunikation  
Egerkingen  
www.mosaiq.ch

#### **OFFICECARE AG**

OfficeSolutions, OfficeTools,  
OfficeEfficiency  
Wiler/BE  
www.officecare.ch

#### **SOLIDIS REVISIONS AG**

**SOLIDIS TREUHAND AG**  
Wirtschaftsprüfung, Steuern,  
Treuhand, Immobilien  
Olten  
www.solidis.ch

#### **ST SCHÜRMANN TREUHAND AG**

Treuhand, Wirtschaftsprüfung  
und -beratung  
Egerkingen  
www.st-egerkingen.ch

#### **TREUHAND MARUGG+IMSAND**

Steuerberatung, Rechnungswesen,  
Wirtschaftsprüfung,  
Unternehmensberatung, Immobilien  
Brig-Glis, Baden, Susten, Thun, Zug  
www.trmi.ch

## Inhalt

### FOKUS

#### **WUNDER DES WANDELS**

##### **Das Neue ist der Feind des Guten**

SEITE 3

##### **Die Rolle des Verwaltungsrats in der Arbeitswelt 4.0**

SEITE 6

##### **Mikroststeuer – Utopie oder revolutionäre Idee?**

SEITE 8

##### **Viele Kunden sind noch nicht so weit**

SEITE 10

##### **So erleben und erleben wir Veränderungen**

SEITE 21

### GESCHÄFTSFELDER

#### **MARKETING UND KOMMUNIKATION**

##### **Die sechs C-Faktoren: die Elemente eines erfolgreichen Customer Experience Managements**

SEITE 15

##### **Mut zum Wandel**

SEITE 18

### GESCHÄFTSFELDER

#### **RECHT**

##### **Der digitale Nachlass: Was muss ich regeln?**

SEITE 20

#### **Unsere Autorinnen und Autoren**

SEITE 24

# Das Neue ist der Feind des Guten

**OLIVER KLAFFKE UND ANDREAS STETTLER** REDAKTION BUSINESS NEWS

Es lohnt sich nicht immer, jedem Change hinterherzulaufen. Ein gutes Beispiel dafür sind Kundenzeitschriften von Unternehmen. Hier ist Papier das Medium der Wahl. Aber warum ist ein Magazin den digitalen Kanälen überlegen, und in welchen Situationen bietet es sich an, zu drucken, statt nur zu posten? Man kann eben auch gegen den Strom schreiben. Ein leicht subjektives Plädoyer.

Weniger als eine Minute beträgt die durchschnittliche Verweildauer auf der Website eines Unternehmens. Eine ernüchternd kurze Zeitspanne, um Inhalte zu transportieren und bei den Besuchern – also möglichen Kunden – einen «bleibenden» Eindruck zu hinterlassen. Postings auf LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter oder Tiktok haben zwar das Potenzial, ein grosses Publikum zu erreichen, doch das gelingt nur den wenigsten Firmen. Die Beachtung bleibt bei den meisten Unternehmen enttäuschend gering. In der Anfangsphase des Internets wurde diese Verteilung als «long-tail-distribution» bezeichnet: Wenige profitieren extrem stark, während der Rest leer ausgeht.

#### Was war das doch gleich nochmal ...?

Die Chance, dass das eigene Unternehmen zu den wenigen Profiteuren gehört, ist extrem klein. Das ist die erste schlechte Nachricht. Und die zweite ahnt jeder, dessen Mailbox mit Newslettern überschwemmt wird, in dessen LinkedIn-Profil sich die immer ähnlichen Videobotschaften mit den tollen Erfolgsmeldungen häufen oder auf dessen Instagram-Account coole Bilder tanzen. Hand aufs Herz: Können Sie sich noch erinnern, welche Unternehmensbotschaften Sie gestern gelesen haben? Noch zuordnen, welche Botschaft von welcher Firma stammte? Und finden Sie sie wieder, wenn Sie sich doch einmal für die Details interessieren?

Damals, als sich erst wenige Unternehmen im Internet präsentierten, war Aufmerksamkeit natürlich kein Problem. Man wurde gesehen. Jetzt, wo es zum guten Ton und zum Standardrepertoire im Marketing gehört, sieht die Sache anders aus. Man wird übersehen. In der Wirtschaftswissenschaft gibt es dafür die mathematischen Modelle der «Spieltheorie»: Man bewertet, ob die eigene Strategie aufgeht, abhängig davon, was die anderen tun. Unter bestimmten Bedingungen ergibt gleiches Handeln Sinn, in anderen Fällen eben nicht. Man muss also immer das Umfeld im Auge behalten.

#### Wenn alle posten, drucken wir!

Wenn es um hochwertigen Inhalt für Kunden, aber auch für Mitarbeitende geht, sind wir längst am Punkt angelangt, an dem man den Nutzen des Internets und der Social-Media-Kanäle bezweifeln darf. Weil es mittlerweile alle machen, lohnt sich die Überlegung, es erst recht anders zu machen. Wenn kein anderes Gartenbauunternehmen eine Firmenzeitung macht, könnte man doch mit einem Magazin zum Saisonstart informieren. Wenn kaum ein anderer Immobilienverwalter ein Magazin herausbringt, hat man genau damit vielleicht einen Aufmerksamkeitsvorteil. Solche Publikationen sind aus den meisten Branchen verschwunden. Ausnahmen sind

Grossunternehmen im Versicherungs-, Banken-, Gesundheits- und Automobilmarkt. Das ist eine Chance!

#### Aufmerksamkeitsgewinn einstreichen

Auch vielen KMU bietet sich diese Chance, einen Aufmerksamkeitsgewinn zu erzielen, der ihnen mangels Beachtung einzelner Postings und geringer Reichweite in den Social-Media-Kanälen entgeht. Wer eine gepflegte Drucksache verschickt, kann ziemlich sicher sein, dass die Empfängerinnen und Empfänger sie auch zur Kenntnis nehmen. Und selbst wenn sie rasch entsorgt werden sollte, bleibt etwas haften: Da hat doch der Schreiner, die Gärtnerin oder der Treuhänder etwas gemacht, was man nicht erwartet hat! Ein gedrucktes Medium hat gegenüber den digitalen zudem den Vorteil, dass damit Kompetenz, Professionalität und Vertrauen verbunden werden.

#### Fachkompetenz vermitteln

Wenn das Unternehmen in Fachartikeln seine Leistungen beschreibt, wird nachvollziehbar, wo seine Fähigkeiten liegen. Und vor allem: Im Print kann es das ungestört tun, ohne das ständige Funkensprühen des digitalen Botschaftengewitters. Im gedruckten Medium findet ein langsamer, aber stetiger Aufbau von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit statt. Mit dem Zugewinn an Kompetenz geht auch ein Zugewinn an Professionalität einher. Man stellt damit unter Beweis, dass man nicht nur sein Handwerk versteht, sondern auch ganzheitlich über den Tag hinaus denkt und so eine Form der Meinungsführerschaft übernimmt.

Kompetenz und Professionalität führen schliesslich dazu, dass vor allem potenzielle Kunden Vertrauen in das Unternehmen und in die Marke gewinnen. Der Verkaufsprozess wird aktiv unterstützt. Einen nicht zu unterschätzenden Langzeitvorteil hat das Magazin: Leser können Artikel herausreissen und ablegen, wenn sie ein Thema interessiert. So wie Sie das jetzt vielleicht tun, während Sie darüber nachdenken, mit einem Kundenmagazin wie dem Business News gegen den digitalen Strom zu schreiben. ■

«Noch ein Schlusssatz: Wenn Sie unvermittelt mit einem Aber kontern wollen, können wir Sie beruhigen. Selbstverständlich muss ein Printmedium in die Kommunikationsstrategie passen und bezahlbar sein. Und auch hier gilt das Motto: Das eine tun und das andere nicht lassen.»



# Die Rolle des Verwaltungsrats in der Arbeitswelt 4.0



SARAH SCHLÄPPI BRACHER & PARTNER

«Es können nur Unternehmen mithalten, die den Wandel antizipiert haben», so Ursula Nold, Verwaltungsratspräsidentin des Migros-Genossenschafts-Bundes, anlässlich des Spirit of Bern 2021. Gemäss den unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a des Obligationenrechts) hat dieser unter anderem die oberste Leitung des Unternehmens inne und kümmert sich um die Organisation.

**Wandel in den Bereichen Technologie, Organisation, Mensch und Arbeitsort**  
In der Arbeitswelt 4.0 treffen viele unterschiedliche Themen aufeinander. Zentral und wahrscheinlich auch Hauptauslöser für diese Bewegung sind die Veränderungen im digitalen Bereich. Dieser digitale Strukturwandel ist heute nicht mehr nur die Automatisierung

implementieren und die Geschäftsleitung bei dieser Transformation zur Arbeitswelt 4.0 zu unterstützen. Für die Geschäftsleitung eines Unternehmens ist es heute selbstverständlich, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Tut dies der Verwaltungsrat nicht ebenso, entsteht eine Wissenslücke, welche zu Konflikten führen kann.

Die Verantwortung, das Unternehmen für die Arbeitswelt 4.0 fit zu halten bzw. die notwendigen Veränderungen einzuleiten, liegt beim Verwaltungsrat.

von Arbeits- und Produktionsprozessen, sondern die ganzheitliche Erneuerung einer Organisation unter Einbezug der Möglichkeiten digitaler Technologien, also die digitale Transformation.

Digitale Technologien beschleunigen und vernetzen unsere Arbeitswelt zunehmend. Geschwindigkeit, Flexibilität und Agilität werden immer wichtiger. Die technologischen Fortschritte haben damit Auswirkungen auf andere Bereiche wie die Organisation, den Menschen (sowohl als Kunde wie auch als Mitarbeiterin) und den Arbeitsort.

Aufgabe des Verwaltungsrates ist es, diese Themen in die Strategie des Unternehmens zu

Der Verwaltungsrat muss sich darüber Gedanken machen, welche Bedürfnisse künftig bestehen und welche Technologien dafür zur Verfügung stehen müssen.

### Digitalkompetenz im Verwaltungsrat – heute und morgen

Das Durchschnittsalter in den Verwaltungsräten von Schweizer SMI-Unternehmen betrug im Jahr 2020 59.95 Jahre. Bedenkt man, dass im Jahr 2025 bereits 85 % der Personen, welche auf den Arbeitsmarkt kommen, Digital Natives sind, so stellt man fest, dass eine Verjüngung diesen Gremien guttun würde. Allerdings scheint dieses Thema (noch) nicht in allen Verwaltungsräten angekommen zu sein. Gemäss der BDO Verwaltungsratsstudie 2020 «spielt bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats die Kompetenz in Bezug auf Digitalisierung nur eine untergeordnete Rolle».

Es gibt allerdings Verwaltungsräte, welche sich mit dem Thema Digitalkompetenz sehr intensiv beschäftigen und diesem Bereich eine hohe Wichtigkeit geben. So z.B. die Berner Kantonalbank (BEKB). Sie hat am 9. September 2021 bekanntgegeben, dass sie eine eigene IT-Gesellschaft gegründet hat. Der Medienmitteilung kann entnommen werden, dass mit der Gründung dieser Tochtergesellschaft die Strategie verfolgt wird, die Innovationskraft noch besser zu fördern, die Kooperationsfähigkeit in IT-Themen zu steigern und so einen Mehrwert für die eigenen Ökosysteme zu bieten. Der Verwaltungsrat der BEKB geht also so weit, dem Thema Digitalisierung ein derart grosses Gewicht beizumessen, dass sie eine eigene Tochterunternehmung gegründet hat.

### Die Alternative: Digitalausschuss oder Digitalbeirat

Alternativ besteht die Möglichkeit, das Digitalwissen in einem Ausschuss zu bündeln,

sei dies generell oder auch bezogen auf bestimmte Projekte. Allerdings scheint auch der Digitalausschuss in der Schweiz nicht tief verankert zu sein. Gemäss dem swissVR Monitor II/2021 von swissVR, Deloitte und der Hochschule Luzern verfügen nur 21 % der Unternehmen über einen Innovations- bzw. Digitalausschuss.

Was kann ein Unternehmen tun, wenn der Verwaltungsrat nicht einfach und unkompliziert um die digitale Kompetenz erweitert bzw. ein Ausschuss nicht einfach gebildet werden kann? Gemäss Kevin Klak, Mitglied des Digitalrats, eines unabhängigen Netzwerks von Digital-Experten, bietet sich in solchen Situationen die Bildung eines digitalen Beirats an. Dieser Beirat kann den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bei den Digitalisierungsthemen unterstützen. Auch wenn der Beirat in der Schweiz gesetzlich nicht verankert ist, so erfährt dieses Instrument grosse Beliebtheit. Ob sich auch der Digitalausschuss in eine ähnliche Richtung entwickelt, wird sich zeigen.

«Die meisten befragten Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten stufen digitales Know-how bei den Mitgliedern ihres Verwaltungsrats als gar nicht oder weniger wichtig ein.»

BDO Verwaltungsratsstudie 2020

### Kurz und bündig

Wer als Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0 eintauchen will, muss zuerst digital fit sein. Erst nach der digitalen Transformation können sich die Bereiche Arbeitsort (z.B. mobiles Arbeiten, Arbeiten im Workspace) oder die Arbeitsorganisation (z.B. flexibles Arbeiten) entwickeln. Dabei ist die Herausforderung nicht die Maschine, sondern der Mensch, welcher in all diese Prozesse integriert werden muss. Dieser Wandel ist in der Regel auch mit einer Veränderung der Kultur des Unternehmens verbunden.



# Mikroststeuer

# Utopie oder revolutionäre Idee?



WANDEL

FOKUS



CHRISTOPH IMSAND TREUHAND MARUGG + IMSAND AG

WANDEL

FOKUS

Derzeit läuft die Unterschriftensammlung für die «Mikroststeuer-Initiative», eine kaum beachtete Volksinitiative, die einen radikalen Wandel für das schweizerische Steuersystem vorsieht. Sie will eine neue Steuer auf dem gesamten elektronischen Zahlungsverkehr erheben.

Im Gegenzug sollen die direkte Bundessteuer, die Mehrwertsteuer und die Stempelabgabe abgeschafft werden. Die Mikroststeuer wird automatisch auf allen elektronischen Finanztransaktionen erhoben, maximal 0.5 Promille. Von deren Einführung würden vor allem Privatpersonen und KMU profitieren, da sie wesentlich weniger Steuern bezahlen würden. Das System ist bestechend einfach und nachvollziehbar: Wer mehr Geld bewegt, bezahlt mehr. Die Steuer wird automatisch auf jede bargeldlose Finanzbewegung erhoben, sei es beim Kauf einer Zeitung mittels Kreditkarte, der Lohnzahlung an einen Angestellten oder bei den Milliardentransaktionen im Wertschriften- und Devisenhandel.

### Politisch neutral

Bemerkenswert ist, dass hinter der Initiative zwei pensionierte Banker stehen, Dr. Jacob Zraggen und Felix Bolliger. Ebenfalls im Initiativkomitee sind ein Professor der Universität Zürich, Dr. Marc Chesney, und der ehemalige Bundesratssprecher Dr. Oswald Sigg. «In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage der Initianten zu verstehen: «Die Mikroststeuer ist politisch nicht links und nicht rechts, sie ist digital und fair.»

Die Initianten kritisieren, dass die Finanzwirtschaft weitgehend zu einem Spekulationscasino geworden ist und dass die laufenden Finanzwetten ein Systemrisiko für die gesamte Volkswirtschaft darstellen. Die Finanzindustrie trägt wenig zur Finanzierung der öffentlichen Hand bei, obschon sie exorbitante Gewinne erzielt. Die Finanzkrise 2008 hat gezeigt, dass das Volk im Ernstfall dafür haftet. Es könne nicht sein, so die Initianten, dass Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert würden.

Mit einem Ertrag aus der Mikroststeuer von CHF 60 Milliarden würde die Abschaffung der Mehrwertsteuer (23 Mia.), der direkten Bundessteuer (22 Mia.) und der Stempelsteuer (2 Mia.) kompensiert. Ein Promille Mikroststeuer pro Belastung und Gutschrift auf CHF 100'000 Milliarden Zahlungsvolumen würde genügen,

um den Finanzbedarf von Gemeinden, Kantonen und Bund sowie die Sozialversicherungen zu decken. Dies würde die aktuelle direkte und indirekte Belastung von rund 30 % Steuern und Abgaben bei den Bürgern und Unternehmen ersetzen und das gesamte Steuer- und Abgabensystem radikal vereinfachen.

### Frankreich und Italien tun es schon

Die Idee einer Finanztransaktionssteuer ist nicht ganz neu, sondern wurde bereits in den 70er-Jahren vom Ökonomen James Tobin propagiert (Steuer auf Währungsspekulationen). Nach der globalen Finanzkrise im Jahr 2008 kam diese Idee wieder aufs Tapet. Seit ein paar Jahren erheben Frankreich und Italien eine Steuer auf dem Hochfrequenzhandel. In der EU wird seit Längerem über die Einführung einer Finanztransaktionssteuer diskutiert und gestritten, um neue Quellen für die Billionenbudgets der EU zu erschliessen. Die schweizerische Mikroststeuer unterscheidet sich dabei aber wesentlich von den Ideen der EU; dort liegt der Fokus einzig auf der Besteuerung des Wertpapierhandels.

### Heutiges Steuersystem hinkt dem Wandel hinterher

Kritiker der Initiative bemängeln, dass man sich bei der Finanzierung der Staatsaufgaben nicht auf Steuern verlassen dürfe, die hauptsächlich von Finanztransaktionen (Wertschriften-, Devisen- und Hochfrequenzhandel) abhängig sind und sehr einfach ins Ausland verlagert werden können. Weiter würden diese Kosten von den Finanzinstituten so oder so auf die Kunden überwältzt und müssten somit wieder von uns Bürgern getragen werden.

Unbestritten benötigt die öffentliche Hand finanzielle Mittel in Form von Steuern und

Abgaben, um ihre notwendigen und wichtigen Aufgaben und Investitionen finanzieren zu können.

Wir besteuern immer noch die Arbeit der Menschen, was faktisch dem mittelalterlichen Zehnten entspricht. Gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel versuchen wir mittels Anpassungen, Korrekturen, Ausnahme- und Spezialbestimmungen zu begegnen. Das hat zur Folge, dass unser Steuersystem immer komplexer, unverständlicher und so «verschlimmbessert» wird. Ein aktuelles Beispiel ist das in Bundesbern diskutierte Bürokratiemonster einer Individualbesteuerung, was je nach Methodenwahl zu 1.8 Mio. zusätzlichen Steuererklärungen pro Jahr führen würde!

«Das heutige Steuersystem wird den Herausforderungen des digitalen Wandels und der Globalisierung nicht gerecht.»

### Ein realistischer Wahnsinn?

Die Idee der Mikroststeuer ist bestechend einfach, in der Erhebung einfach umzusetzen und angesichts der immensen Finanzströme ergiebig. Wie immer und überall gibt es Kritiker, und sicherlich werden damit nicht alle Probleme gelöst. Aber sicher ist auch, dass das heutige Steuersystem sein Verfalldatum erreicht hat. Man kann die Idee der Mikroststeuer als «Wahnsinn» abkanzeln, aber wie sagte schon einst Albert Einstein: «Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.»

# Viele Kunden sind noch nicht so weit



**RETO GRIBI** mit Tamara Schwarzenbach,  
Philipp Schlatter und Dominik Frauchiger  
SOLIDIS-GRUPPE

Digitalisierung – bei vielen Menschen löst dieses Wort immer noch gemischte Gefühle aus: von Begeisterung und Euphorie bis zu Ablehnung, ja Verzweiflung. Nicht zuletzt, weil es schwierig vorherzusagen ist, wie die Technologien in Zukunft aussehen werden. In den letzten Jahren war eine der Schwierigkeiten, Daten und Belege in digitaler Form zu erhalten. Viele Kunden sind mangels Wissen oder wegen veralteter Buchhaltungssysteme nicht in der Lage, die Saldobilanzen, Journale und Kontendetails elektronisch bereitzustellen.

An der EXPERTsuisse Treuhandtagung 2021 wurde erstmals das Konzept der 9-Felder-Matrix vorgestellt. Der Konzeptrahmen beruht auf dem vertikalen «Auslagerungsgrad der Finanzprozesse» und dem horizontalen «Digitalisierungsgrad der Finanzprozesse». Jede dieser Dimensionen wird in drei Ausprägungen gegliedert, wodurch neun Treuhandmodelle entstehen. Während links unten das traditionelle und nur punktuell externe Modell steht, ist rechts oben das voll digitale und ausgelagerte Modell. Dazwischen liegen sieben weitere Modelle.

Unsere Kunden bewegen sich mehrheitlich im Bereich «traditionell». Einige sind partiell und erst wenige vollständig digitalisiert, automatisierte Prozesse finden sich kaum. Belege sind nicht gescannt und können dem Wirtschaftsprüfungsteam somit auch nicht in elektronischer Form übergeben werden.

**Papierlos? Lange eine Illusion**

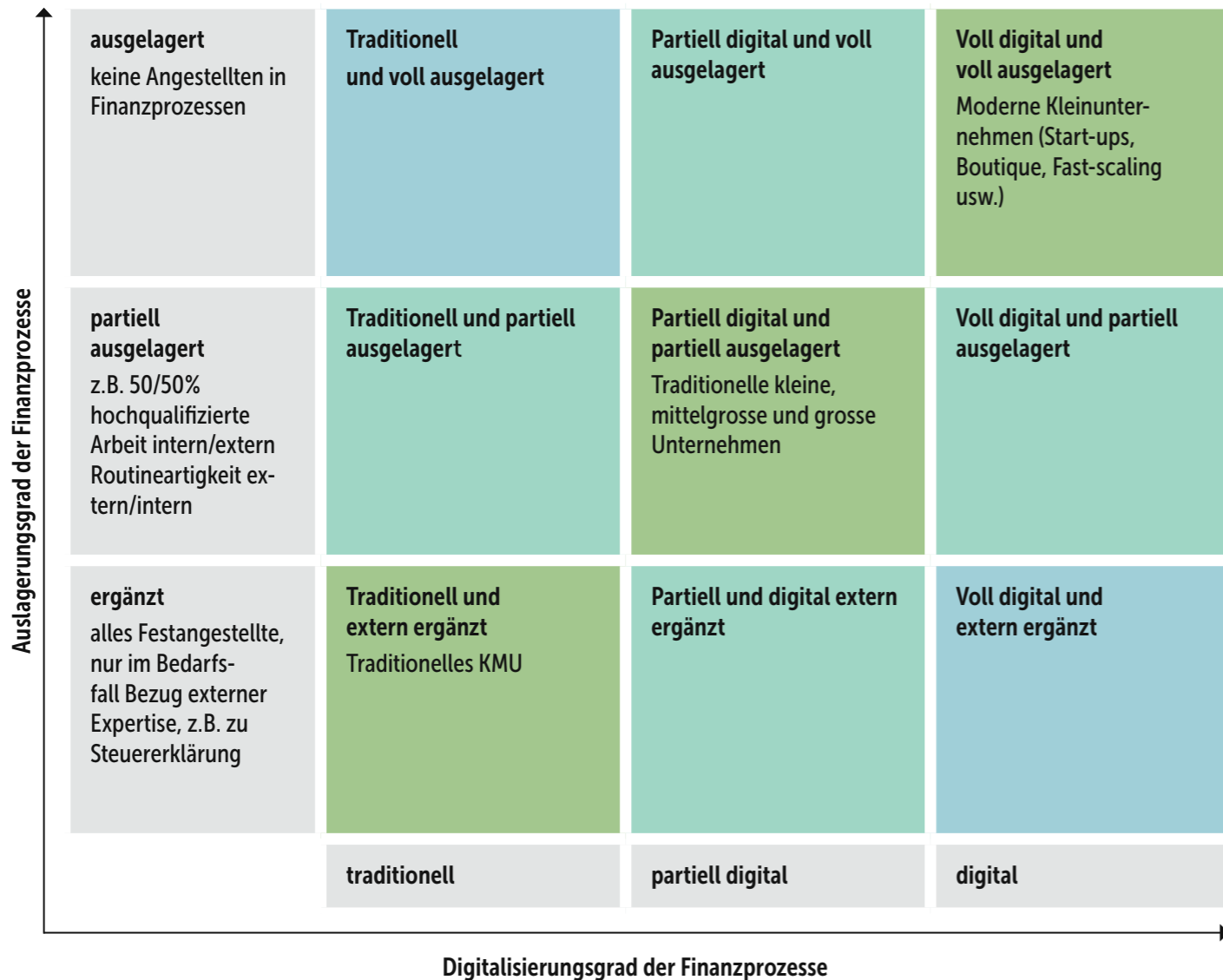
Die Digitalisierung bei Solidis hat im Jahr 1989 mit der Anschaffung eines Serversystems, von acht Laptops und zwei Druckern von IBM für insgesamt rund CHF 150'000 begonnen. Anstatt die Revisions- und Erläuterungsberichte aus dem Vorjahr auf Papier zu überschreiben und durch das Sekretariat im Schreibsystem erfassen zu lassen, wurden die Berichte in Excel und Word noch während der Revision überarbeitet. Die Buchhaltungen wurden nicht mehr mit dem Buchungsautomaten, sondern erstmals mit einer Software verarbeitet. Auch bei den Steuern wagten wir den Schritt zu einer Software, mit der wir mehr schlecht als recht die Daten erfassen. In allen drei Bereichen änderte sich aber an der Aufbewahrung der Jahres- und Dauerakten nichts; immer noch hatten wir mehrere hundert Bundesordner mit Papier, und Ende Jahr war die ganze Firma da-

mit beschäftigt, die Jahresakten ins Archiv und die nicht mehr benötigten zehnjährigen Akten zur Verbrennungsanlage zu bringen. Generell hat der Papierverbrauch trotz Digitalisierung stark zugenommen. Das papierlose Büro blieb ein unerfülltes Versprechen! Bis 2014.

**Digitale Automatisierung der Wirtschaftsprüfung**

2014 schafften wir die Revisionssoftware ReviPS an. Das hatte einen grundlegenden Wechsel in der Arbeitsweise zur Folge. Es gab keine Papierakten mehr – sämtliche Jahres- und Dauerakten mussten digitalisiert und im System abgelegt werden. Vorbei waren also die Zeiten, als der Revisor vollgepackt mit Bundesordnern, Taschenrechner, Block und Stift und allenfalls mit Laptop zur alljährlichen Revision kam. Heute erscheint der Revisor mit dem Notebook, mobilem Zweitbildschirm und Kleinscanner.

**EXPTERTsuisse 9-Felder-Matrix der Treuhandmodelle**



**Vorteile der digitalen Automatisierung**

- Automatische, schnellere Verarbeitung
- Weniger unqualifizierte Routinearbeiten
- Jederzeit und von überallher Zugriff auf die Daten
- Reduktion von Ressourcen wie Büros, Archiven, Regalen, Ordnern, Papier usw.
- Flexibilisierung des Arbeitsplatzes (Homeoffice, Coworking, Büro-Sharing, Bürogemeinschaft usw.)
- Mehr Zeit für individuelle Beratung

**Herausforderungen der digitalen Automatisierung**

- Unterschiedliche Datenformate
- Ineffiziente Prozesse zur Umwandlung von Daten
- Fehlende Prozesse zur Unterstützung neuer Datenanforderungen
- Schwierigkeiten bei der Datenübermittlung
- Mangelnde Reaktionsfähigkeit von Behörden
- Fehlende Gesetzgebung

Wir sind heute schon so weit, dass wir für diverse Prüfungen automatisierte Programme für Stichproben, Auswertungen usw. einsetzen können; oft scheitert dies jedoch am fehlenden direkten Zugriff auf das Kundensystem bzw. an der Bereitstellung der Daten durch den Kunden. Genau diese Programme werden in Zukunft die Wirtschaftsprüfung massiv vereinfachen, da vor allem Transak-

**Es wird trotzdem nicht einfacher**  
Dies stellt Revisorinnen vor ganz neue Herausforderungen. So müssen diese die einzelnen Systeme der Kunden verstehen und abschätzen können, ob alle gesetzlichen Vorschriften, wie z.B. Aufbewahrungspflicht, eingehalten werden. Im Bereich IKS müssen Freigabeprozesse verstanden werden. Wie stellt das System sicher, dass die definierten

Stammdaten hinterlegt? Wie ist sichergestellt, dass das System nicht umgangen werden kann?

Die digitale Automatisierung hat und wird die Wirtschaftsprüfung in den kommenden Jahren stark verändern. Nach den guten Erfahrungen in den beiden letzten Jahren wird auch in Zukunft die Mehrheit der Prüfungen, wenn nicht sogar die gesamte Revision nicht mehr physisch vor Ort durchgeführt, sondern virtuell aus der Ferne erfolgen können. Auswertungen und Stichproben werden automatisiert und bereits durch das System vorgenommen.

**Vom Zahlen- zum IT-Fachwissen**

In der Ausbildung von Revisorinnen wird ein starker Fokus auf das Verständnis im Bereich IT-Prozesse und Systemabläufe gelegt werden müssen. Die steigenden Anforderungen an die Wirtschaftsprüfung und die damit verbundenen Kosten führen zu höheren Revisionshonoraren. Wir versuchen, dem mit den nötigen Investitionen und der Implementierung von digital automatisierten Prozessen entgegenzutreten. Das bedingt aber auch, dass unsere KMU-Kunden die digitale Automatisierung in den nächsten Jahren stark

«Gemäss einer Umfrage einer grösseren Treuhandfirma erhalten und verarbeiten mehr als die Hälfte aller KMU ihre Belege zu 60–100% immer noch in Papierform.»

tionen, Belege, Plausibilität, Kennzahlen usw. viel effizienter und effektiver geprüft werden können.

Kompetenzen eingehalten werden? Welche automatischen Kontrollen sind im System implementiert? Wurden die korrekten Parameter gemäss internen Richtlinien in den



vorantreiben. Die COVID-19-Pandemie hatte diesbezüglich bereits einen positiven Einfluss, es braucht aber weiterhin einen grossen Effort aller Beteiligten.

Nicht ganz zu vergessen sind die negativen Einflüsse der digitalen Automatisierung: So nimmt der persönliche Kontakt zum Kunden immer mehr ab. Hier sind die Revisoren und die Kunden gefordert, ein gesundes Mittel-mass zu finden.

Für uns als moderne Treuhandfirma ist die digitale Automatisierung der Geschäftsprozesse eine grosse Chance. Unser Ziel ist es, sämtliche administrativen Prozesse zu vereinfachen, Routinearbeiten von intelligenten Systemen erledigen zu lassen sowie den Datenaustausch mit unseren Kunden, Behörden und Dritten zu digitalisieren und zu automatisieren. Die gewonnene Zeit werden wir für die Beratung und Pflege unserer Kunden einsetzen können.

«Die Wirtschaftsprüfung bewegt sich von der Befragung und der Belegprüfung immer mehr hin zu einer komplexen Prüfung von IT-System und deren Funktionen.»



#### Weisst du noch ...?

Obwohl die ersten Computer 1941 entstanden, dauerte es 40 Jahre, bis 1981 IBM mit dem PC 1 den ersten Personalcomputer auf den Markt brachte, der einigermaßen erschwinglich war, auch für KMU. Bis dahin war in den Büros die Schreibmaschine oder das Schreibsystem der grösste Luxus. Die PCs wurden mehrheitlich als digitale Schreibmaschine eingesetzt, WinWord war das meistgebrauchte Programm. Nur langsam wurde der Nutzen der Tabellenkalkulationsprogramme Multiplan, Notes, Symphony und Excel erkannt. Doch noch heute gibt es viele Anwenderinnen und Anwender, die lieber eine Tabelle in Word statt in Excel erstellen und, ja, Berechnungen mit dem Taschenrechner ausführen!

#### In eigener digitaler Sache

«Nach einer unfallbedingten Operation an meiner rechten Schulter im Frühling dieses Jahres musste ich sie während drei Monaten auf einem Abduktionskissen ruhigstellen. Die Arbeit mit dem linken Arm gestaltete sich schwierig. Während die Bedienung der Maus durch die Umstellung der Tasten auf links nach kurzer Zeit recht gut ging, war das einhändige Tippen weder effizient noch angenehm und die Shortcuts teilweise unmöglich auszuführen. So probierte ich die Spracherkennung von Microsoft aus. Meine ersten Übungen führten zu einer Erkennungsrate von nur knapp 20 %. Heute erkennt die Software zwischen 95 und 99 % meiner gesprochenen Worte, inklusive Schweizerdeutsch, und wandelt diese in Text um. Der Beitrag in den letzten Business News ist der erste Text, der komplett so entstanden ist. Heute erfasse ich fast alle Word-Texte und E-Mails auf diese Weise. Die Zeitersparnis beträgt ca. 50 %, und das nicht, weil ich ein langsamer Schreiber bin.» Reto Gribi

Lesen Sie online  
mehr zum Thema:



Die automatisierte  
Steuererklärung



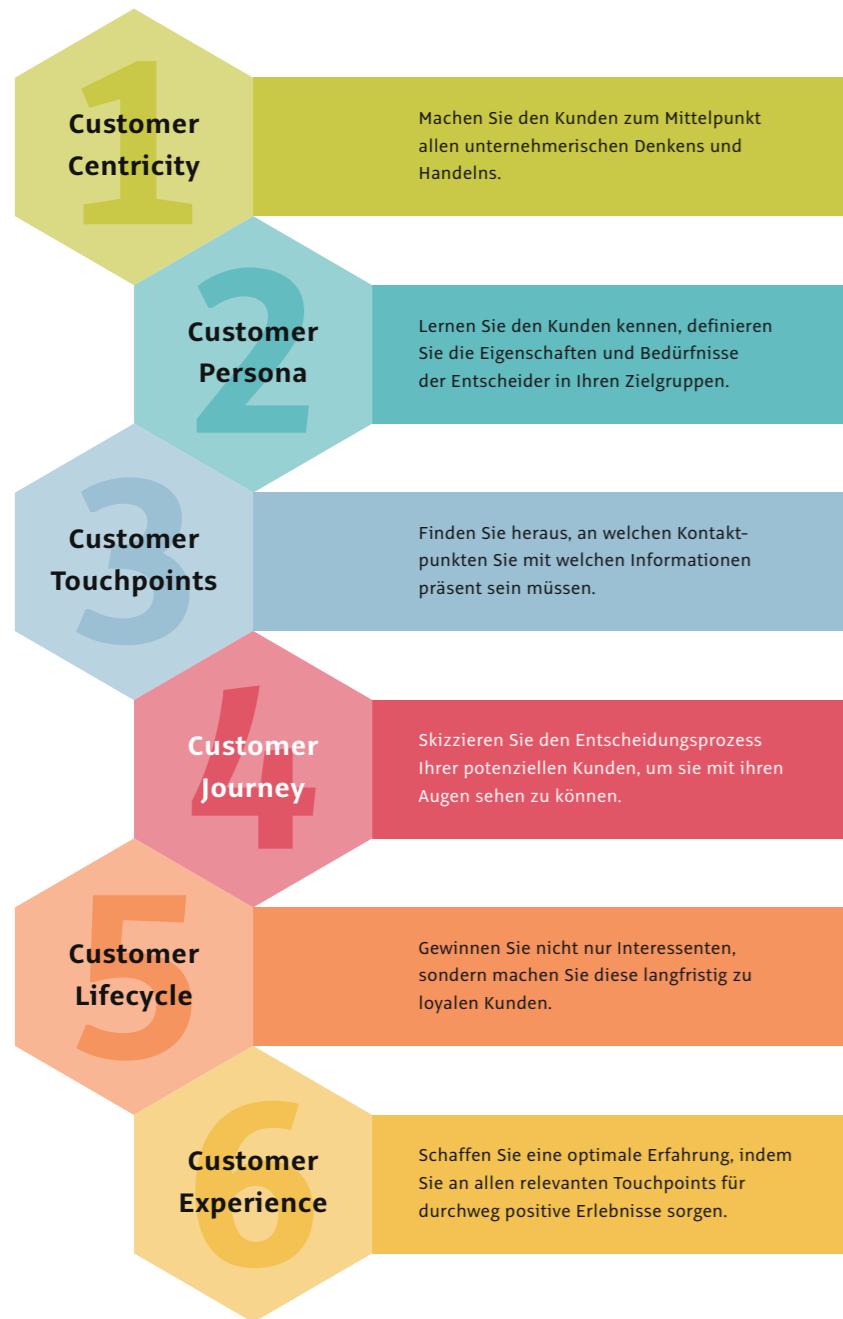
Die digitale Buchhaltung als  
Wettbewerbsvorteil

## Die sechs C-Faktoren: die Elemente eines erfolgreichen Customer Experience Managements



RETO SPIEGEL MOSAIQ KOMMUNIKATIONSAGENTUR

Die Notwendigkeit, klassisches Marketing um ein Erfahrungsmanagement zu erweitern, ist angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen des digitalen Zeitalters unstrittig. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Umsetzung eines praktikablen Customer Experience Managements. CXM muss neue Kunden für das Unternehmen gewinnen, bestehende Kunden binden und aus ihnen echte Markenbotschafter machen. Customer Centricity, Customer Persona, Customer Touchpoints, Customer Journey, Customer Lifecycle und Customer Experience – diesen sechs Elementen rund um den «Customer», daher kurz C-Faktoren, sollten sich Unternehmen widmen, wenn sie ein CXM etablieren wollen. Sie sind die Schlüssel zum Erfolg.



Lesen Sie online  
mehr zum Thema:



**Customer- & User Experience**  
das neue Mass aller Dinge ist!

### Customer Centricity – wo liegt der Fokus?

Das Konzept der Kundenorientierung oder -zentrierung (Customer Centricity) beschreibt die Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf den Kunden und nicht auf das Produkt: Ausgangspunkt allen unternehmerischen Denkens und Handelns sind der Kunde, seine Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche. Damit wirkt sich Customer Centricity nicht nur auf den Bereich Service, auf eine Marketingkampagne oder einen Vertriebskanal aus, sondern ist vielmehr ein allgegenwärtiges, unternehmerisches Leitmotiv. Aufmerksamkeit erhält das Konzept zwar meist zuerst in Abteilungen, die im direkten Kundenkontakt stehen. Im Rahmen eines umfassenden CXM geht es aber vor allem um folgende Fragen: Wer sind die Kunden? Welche Bedürfnisse haben sie? Welcher ist der richtige Kanal, um Angebote und Services zu platzieren? Wann ist ein Kunde zufrieden, wann begeistert? Wie lassen sich Kunden langfristig an das Unternehmen binden? Die Sicht des Kunden spielt zu jeder Zeit die Hauptrolle – von der Produktfunktionalität oder dem Leistungsumfang über den Kauf- und Auslieferungsprozess bis hin zur individuellen Betreuung während des gesamten Customer Lifecycles.

### Customer Persona – wer sind die Kunden?

Im Sinne des CXM ist es wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen – um sie erfüllen oder gar übertreffen zu können. Nur wer weiss, was ein Kunde wünscht und braucht, kann ihm eine optimale Customer Experience bieten. Unternehmen müssen sich daher intensiv mit ihren (potenziellen) Kunden auseinandersetzen. Dabei ist das Customer- oder Buyer-Persona-Konzept ein hilfreicher Ansatz, um sowohl die Bedürfnisse und Vorlieben als auch das Informationsverhalten der eigenen Kunden zu ermitteln. So entstehen dann eine oder mehrere Personas, die als typische Vertreter der Zielgruppe fungieren und sich für die Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten nutzen lassen. Angebote, Services und Marketingmassnahmen lassen sich derart differenzieren, dass sich jeder einzelne Kunde individuell angesprochen fühlt. Neben der konzeptionellen Herangehensweise braucht es für die Persona-Definition auch aussagekräftige empirische Daten, die technologisch über Tracking oder per Onlineformular erhebbar sind. Natürlich sollten Unternehmen ihre Personas regelmässig überprüfen, mit neuen Erkenntnissen abgleichen und bei Bedarf anpassen. Mit einer ausführlichen Persona Sedcard lassen sich alle Informationen bündeln. Sie vermitteln ein anschauliches Bild vom Kunden, den es anzusprechen gilt.

### Customer Touchpoints – welche Kundenkontaktpunkte gibt es?

Die Anzahl an Touchpoints hat sich in den vergangenen Jahren enorm vergrössert – auch im B2B-Bereich. Entscheider nutzen nicht mehr nur persönliche oder telefonische Beratungen, um sich zu informieren. Das Internet spielt im Entscheidungsprozess heute eine massgebliche Rolle: Neben klassischen Websites dienen immer häufiger auch Social-Media-Kanäle, Newsletter sowie Fach- und Branchenportale im Netz als Informationsquelle. Dabei erreichen B2B-Unternehmen einen Entscheider entsprechend seiner persönlichen Präferenzen als Privatperson über einige Kanäle besser als über andere. Die Herausforderung, die es hier zu meistern gilt, besteht darin, die relevanten Touchpoints zu identifizieren und dort die gewünschten Informationen, Services und Angebote zur Verfügung zu stellen. Jeder Kontaktpunkt – ob online oder offline – ist ausschlaggebend für die Wahrnehmung der Marke und des Unternehmens. Dabei gilt: Loyalität baut sich nur langfristig über viele Kontaktpunkte auf, aber ein einziges negatives Erlebnis genügt, um eine (potenzielle) Geschäftsbeziehung für immer zu ruinieren.

Jeder einzelne Kontaktpunkt – ob online oder offline – ist ausschlaggebend für die Wahrnehmung der Marke und des Unternehmens.

### Customer Journey – wie wird ein Interessent zum Kunden?

Die Kundenreise beschreibt den Weg, den ein potenzieller Kunde entlang mehrerer Touchpoints geht, bis er eine Kaufentscheidung trifft. In der Regel tätigt ein Kunde nicht sofort einen Kauf, wenn er seinen Bedarf erkennt oder erstmalig mit einem Produkt in Kontakt kommt. Insbesondere im B2B-Bereich kann sich ein Entscheidungsprozess über einige Monate hinziehen. In dieser Zeit gibt es unter Umständen viele Kontaktpunkte zwischen dem potenziellen Kunden und dem Unternehmen. Und jeder einzelne hat Auswirkungen darauf, wie der Interessent ein Unternehmen sowie dessen Produkt wahrnimmt – was letztlich die Entscheidung beeinflusst. Im digitalen Zeitalter beginnt die Customer Journey häufig im Internet. Nämlich dann, wenn ein Interessent einen Suchbegriff in den Browser oder die Suchmaschine eingibt. In diesem entscheidenden Moment, dem Zero-Moment-of-Truth, sollte ein Unternehmen bereits präsent sein, um Teil der Customer Journey dieses Kunden werden zu können. Natürlich verläuft die individuelle Reise des Kunden nicht geradlinig. Deshalb ist es wichtig, jeden Touchpoint – online wie offline – entlang der Customer Journey zu erfassen und zu verstehen.

### Customer Lifecycle – wie wird ein Kunde zum Markenbotschafter?

Mit dem Vertragsabschluss oder dem Kauf ist die Beziehung zum Kunden längst nicht beendet. Genau genommen fängt sie jetzt erst richtig an. Der Kundenlebenszyklus umfasst die Dauer des Kundenseins, vom ersten Kauf über jeden weiteren Kontaktpunkt bis hin zum treuen Markenbotschafter, der ein Unternehmen weiterempfiehlt. Onboarding, Kundenservice, Cross- und Upselling sowie Loyalty Management – hierbei gilt es, weiterhin positive Erfahrungen für den Kunden zu schaffen. Das gelingt, indem Unternehmen die Erwartungen des Kunden an jedem Touchpoint übertreffen. Der Vorteil: Der Kunde ist nicht mehr unbekannt, und Unternehmen können ihn mit jedem Kontakt und mithilfe technologischer Unterstützung noch einfacher kennen und verstehen lernen. Neben dem gekauften Angebot können Unternehmen dem Kunden beispielsweise hilfreiche Inhalte und ergänzende Services bereitstellen, die ihn bei der Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung unterstützen sowie sein Vertrauen in das Unternehmen und die Marke stärken. Auch mit Cross- und Upselling-Kampagnen, die den Nutzen für den Kunden, seine Bedürfnisse und Interessen in den Mittelpunkt stellen, lässt sich nicht nur die Beziehung zum Kunden positiv gestalten, sondern auch der Customer Lifetime Value, der betriebswirtschaftliche Wert des Kunden, zugunsten des Unternehmenserfolgs steigern.

### Customer Experience – wie entsteht die optimale Erfahrung?

Wenn klar ist, wer die Kunden sind, welche Touchpoints zu bespielen sind, wie sich die Customer Journey und der Customer Lifecycle gestalten sollen – dies ist natürlich ein kontinuierlicher Prozess –, gilt es, positive Erfahrungen zu schaffen: die erkannten Bedürfnisse und Wünsche erfüllen beziehungsweise übertreffen. An Möglichkeiten für die Gestaltung einer optimalen Customer Experience mangelt es jedenfalls nicht: relevante Inhalte auf der Website, im Newsletter, spannende Posts oder Goodies in den sozialen Netzwerken, passgenaue Angebote im Onlineshop oder per E-Mail,

ein 24/7-Kundendienst am Telefon oder im Live-Chat usw. Damit betrifft das CXM heute vorwiegend die Bereiche E-Mail-Marketing und Marketing Automation, Website-Personalisierung, Social Media und die generel-

Zufriedene Kunden bekommen, was sie erwarten. Begeisterte Kunden bekommen mehr, als sie erwarten. Loyale Kunden bekommen jederzeit und überall mehr, als sie erwarten. Markenbotschafter erzählen gern weiter, wo sie stets mehr bekommen, als sie erwarten.

le Interaktion mit dem Kunden, auch durch Vertrieb und Service, an unterschiedlichen Touchpoints. Hier offenbart sich die Komplexität des CXM: Es gilt, alle Massnahmen zur Schaffung positiver Erfahrungen aufeinander abzustimmen, denn jeder einzelne Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und Kunde zählt – und das vor, während und nach einem Kauf oder Vertragsabschluss.

# Mut zum Wandel



LUKAS GALLI QUBE CREATIVES

Das Konsumentenverhalten und damit die gesamte Wirtschaft sind einem ständigen Wandel unterworfen. Die Pandemie hat Veränderungen zusätzlich beschleunigt und vielen Firmen plötzlich vor Augen geführt, wie zentral eine sorgfältige Positionierung und Markenführung, aber auch ein gutes Employer Branding sind. Worauf kommt es an, wenn der Wandel erfolgreich sein soll?



in Gang setzen, bei dem vieles neu gedacht werden muss. Dazu muss man sich zentrale Fragen stellen: Was wollen wir? Wie erreichen wir es? Wofür tun wir es? So einfach diese Fragen klingen, so komplex sind sie. Erst wenn man sich aus der Komfortzone heraus begibt, wenn man sich von etwas lösen kann, was nicht mehr zeitgemäss ist, kann man mit dem Wandel mithalten. Dann kann man die Welle erfolgreich reiten (dies ist die letzte Analogie aus dem Pandemie-Vokabular, versprochen). Wie das an einem konkreten Beispiel gelingt, zeigt die Geschichte der Stiftung entero (siehe Kasten).

### Von der Stiftung für Sozialtherapie zu entero: der Wandel als Erfolgsstory

Die Stiftung für Sozialtherapie startete einen Veränderungsprozess mit dem Ziel, ein ganzheitliches Angebot zu schaffen, das den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten entspricht. In diesem Prozess wurden sie von Qube Creatives tatkräftig unterstützt. Angefangen mit einem geleiteten Markenworkshop, an dem mehrere Mitarbeitende der Stiftung für Sozialtherapie teilnahmen. Das ist sehr wichtig, weil ein Wandel nur gelingt, wenn die Mitarbeitenden alle auch mit im Boot sind. Das veraltete Markenbild der Stiftung wurde der neuen Unternehmensvision nicht mehr gerecht. Deswegen entschied man sich für einen radikalen Neuanfang. Mit einem neuen Namen und einem neuen Logo als Einstieg in die Zukunft: entero. Im Namen ist das zentrale Anliegen der Ganzheitlichkeit bereits enthalten. Menschen mit Abhängigkeitserkrankungen finden bei entero eine

Schon vor 2500 Jahren erkannte der griechische Philosoph Heraklit, dass der Wandel wohl die einzige Konstante ist. Mittlerweile ist das Zitat schon ziemlich abgedroschen. Und dennoch wurde uns diese Tatsache durch die Pandemie unmissverständlich bewusst gemacht. Die Pandemie – auch diesen Ausdruck können wir eigentlich nicht mehr hören – hat viele ohnehin anstehende Veränderungen drastisch beschleunigt. So hat beispielsweise der Onlinehandel stark zugelegt, der Wettbewerb und der Kampf um Kundschaft sind zunehmend rauer geworden. Gleichzeitig sind

Homeoffice und neue Arbeitsmodelle plötzlich allgemein Realität geworden und haben die Beziehung von Mitarbeitenden zu ihren Arbeitgebern verändert und Begehrlichkeiten geweckt. Mit dem Resultat, dass ein professionelles Branding ebenso wie ein gutes Employer Branding an Bedeutung gewonnen haben.

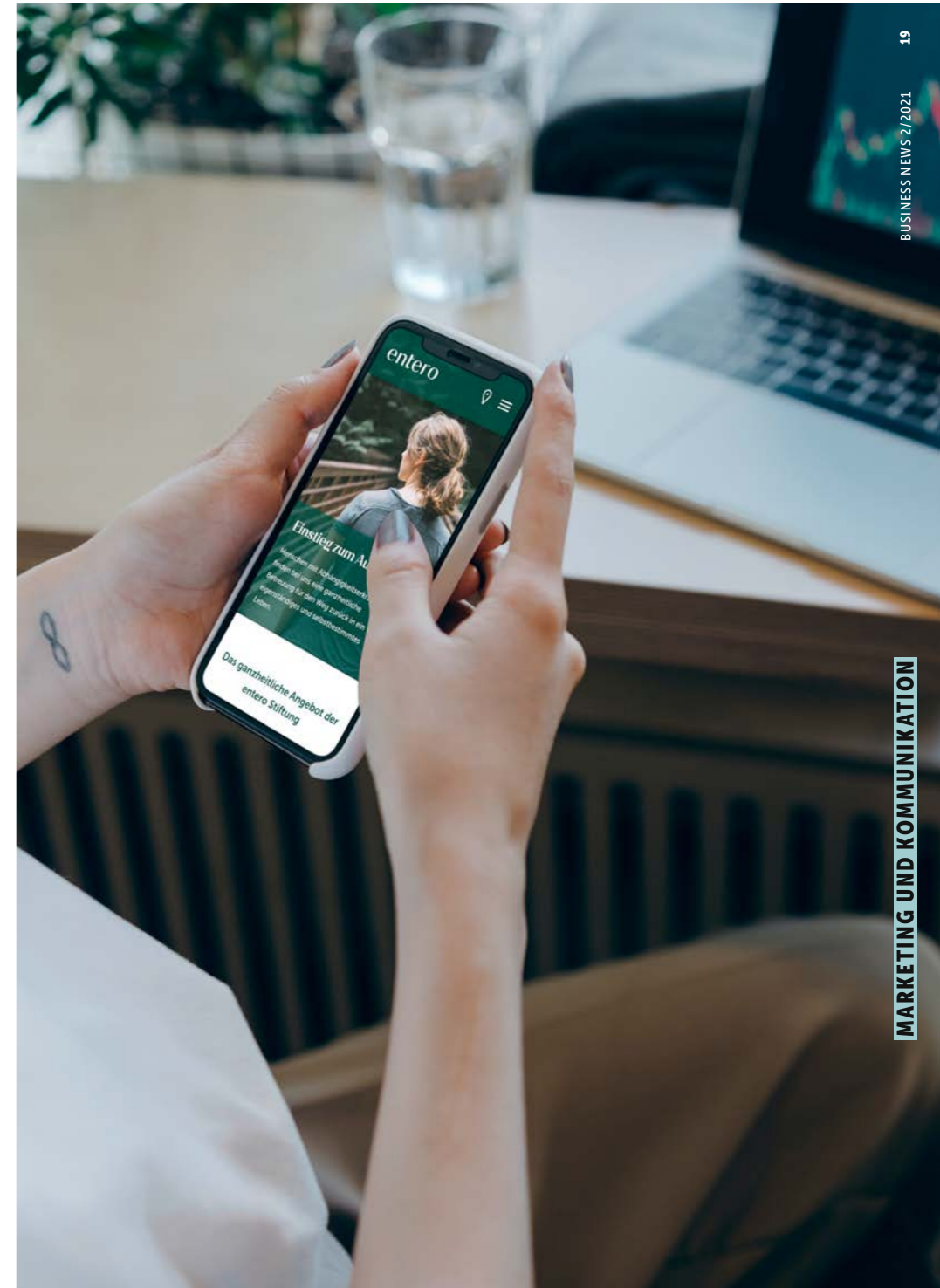
### Wie man den Wandel meistern kann

Soll eine Firma oder eine Marke neuen Gegebenheiten angepasst werden, genügt es nicht, einfach den Namen und das Logo zu ändern. Man muss vielmehr einen Prozess

ganzheitliche Betreuung für den Weg zurück in ein eigenständiges und selbstbestimmtes Leben. Als Sinnbild für die innere Ruhe, die dabei gefragt ist, fanden wir von Qube Creatives die natürliche Bild- und Farbwelt der Wälder. Und ein Markenversprechen: der Einstieg zum Ausstieg. Eine derart umfassende Veränderung muss nicht nur nach aussen, sondern auch nach innen kommuniziert werden – womit wir beim Employer Branding sind. Wir von Qube Creatives haben entero mit unterschiedlichen Kommunikationsmassnahmen nach innen und nach aussen unterstützt, mit Unternehmenskommunikation, Onlinemarketing und Brand Management. Damit die neue Marke nicht nur wahrgenommen, sondern auch verstanden und gelebt wird.

### Wir wissen aus eigener Erfahrung, wie Wandel gelingt

Die Qube Creatives wissen nicht nur die eigenen Kunden beim Wandel zu unterstützen, sondern haben derzeit auch selbst einen Wandel hinter sich. Qube Creatives ist entstanden durch den Zusammenschluss der vorher in einer Holding verbundenen Baldinger & Baldinger in Aarau und der IT & Design Solutions in Rubigen. Aus zwei Unternehmen wurde eine Marke: ein Team, ein Angebot, ein Mindset. Wir suchen das Wofür unserer Kunden: die Identität – den Kern und Antrieb eines Unternehmens. Von dort erkunden wir gemeinsam das Wie und entwickeln einen Plan, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Schlussendlich realisieren wir das Was und setzen sämtliche Massnahmen unserer Strategie um. So eröffnet sich für unsere Kunden eine neue Dimension. Das ganze Unternehmen ist von innen nach aussen fokussiert – für einen ganzheitlichen Erfolg. Mehr Erfolgsstories sind zu finden unter [qube.ag](http://qube.ag)



«Erst wenn man sich aus der Komfortzone heraus begibt, wenn man sich von etwas lösen kann, was nicht mehr zeitgemäss ist, kann man mit dem Wandel mithalten.»

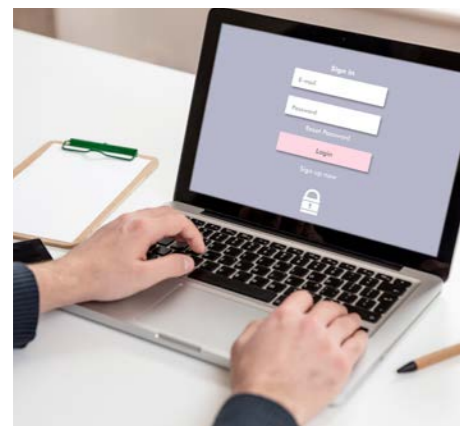


# Der digitale Nachlass: Was muss ich regeln?



ISABELLE SIMON UND FABIENNE BUCHSER BRACHER & PARTNER

Wenn jemand stirbt, geht das Vermögen von Gesetzes wegen auf die gesetzlichen Erben über. Das Vermögen besteht jedoch nicht nur aus einem Haus, Bankkonti oder einem Auto. Es umfasst auch den digitalen Nachlass.



## Online-Schliessfach

Mittlerweile gibt es besondere Dienste, bei denen Zugangsdaten für den Todesfall hinterlegt werden können. Solche Online-Schliessfächer bieten zum Teil auch eine digitale Vererbungsfunktion an. Damit lässt sich festlegen, an wen die hinterlegten Daten nach dem eigenen Ableben gehen sollen. Der Vorteil ist, dass man sich nur noch ein Passwort merken muss, um die übrigen Passwörter herausfinden zu können. Ein Beispiel dafür ist SecureSafe.

## Willensvollstrecker

Der Erblasser kann, anstatt seinen Erben die Zugangsdaten zu geben, einen (digitalen) Willensvollstrecker beauftragen und diesen anweisen, was mit seinem digitalen Nachlass geschehen soll.

## Vorsorgeauftrag

Eine weitere Möglichkeit ist der Vorsorgeauftrag. Darin kann der Vorsorgebeauftragte mit gewissen Aufgaben betraut werden, z. B. auch mit der Verwaltung des digitalen Vermögens.

## Testament

Es empfiehlt sich, im handschriftlichen oder öffentlich beurkundeten Testament den genauen Umgang mit dem digitalen Nachlass sowie die entsprechenden Zugangsdaten festzuhalten. Die Zugangsdaten sollen aufgrund der Gültigkeitsvorschriften im Testament festgehalten werden und nicht auf einer separaten Liste.

## Die gängigsten Praxisbeispiele

E-Mail: Grundsätzlich treten die Erben in den Vertrag mit dem Provider ein. Da heute alles via E-Mail erledigt wird (Anmeldung zu Online-Dienstleistungen, Vergabe oder Zurücksetzen von Passwörtern usw.), ist es wichtig,

die Zugangsdaten (E-Mail-Adresse[n] und Passwörter) den Erben zu hinterlassen. Viele Betreiber benötigen für den Zugang der Erben einen Todesschein oder einen Erbschein.

## Google

Bei Google kann der Kontoinhaber festlegen, was mit dem Account nach einer Inaktivitätsdauer von 3–18 Monaten geschehen soll. Der Benutzer erhält eine SMS. Wird darauf nicht reagiert, so werden die Daten gelöscht oder bis zu zehn Vertrauenspersonen, die der Nutzer definieren kann, erhalten eine E-Mail mit einem vordefinierten Text. Dieses Vorgehen kann bei Gmail, bei Google Drive, bei Picasa, bei Google Plus und bei YouTube angewendet werden. Wird dieser Dienst nicht verwendet, so wird «autorisierten Vertretern» des Erblassers der Zugang zu Gmail gewährt, unter Vorlage eines amtlichen Ausweises, einer Sterbeurkunde und einer E-Mail des Erblassers mit Anweisungen.

## Facebook

Facebook gibt die ID und das Passwort nicht an Erben oder Angehörige heraus, um die Privatsphäre zu schützen. Wer sich als unmittelbarer Familienangehöriger ausweisen kann (Geburts- und Sterbeurkunde sowie Erbschein), kann einen Antrag auf Löschung des Kontos stellen. Es gibt die Möglichkeit, ein Konto in den Gedenkzustand zu versetzen, dies kann mittels Formular bei Facebook gemeldet werden, muss aber mittels eines Scans der Todesanzeige, eines Nachrufs o. Ä. belegt werden.

Der digitale Nachlass besteht aus Daten auf dem Computer, in einer Cloud, bei E-Mail- und Website-Providern sowie auf sozialen Netzwerken. Ebenso werden Daten bei Online-Dienstleistern wie Banken, Auktionshäusern, Reiseveranstaltern und anderen Organisationen umfasst.

Identifikationen und Passwörter können für den Todesfall sichergestellt werden, indem der Benutzer sie einem Angehörigen oder Erben übergibt. Der Nachteil liegt darin, dass die Vertrauensperson bereits zu Lebzeiten Zugang erhält und allenfalls Missbrauch betreiben kann. Ausserdem muss die Liste mit Identifikationen und Passwörtern aktuell gehalten werden.

## Welche Möglichkeiten bieten sich alternativ?

Aufbewahrung bei einer Notarin: Die Passwortliste kann zur Aufbewahrung einer Notarin übergeben werden. Auch kann die Notarin angewiesen werden, was sie mit der Liste nach dem Ableben tun soll. Auch hier kann sich ein Passwort im Laufe der Jahre noch ändern, und die Passwortliste muss aktuell gehalten werden.

# So erlebten und erleben wir Veränderungen

OLIVER KLAFFKE UND ANDREAS STETTLER REDAKTION BUSINESS NEWS

Veränderung ist häufig etwas ganz Persönliches, Situatives, Firmenspezifisches. Schliesslich denken, fühlen und erleben wir Dinge sehr unterschiedlich, auch Veränderung. Für die einen kann es eine Chance, ein Glücksfall sein; die anderen sehen darin schnell einmal ein Risiko. Zwei Mitherausgebende von Business News nehmen Stellung zu fünf Fragen der Redaktion. Und wie würden Sie diese beantworten?



Mark Schürmann ist dipl. Wirtschaftsprüfer, lic.rer.pol und Mitinhaber der ST Schürmann Treuhand AG. Er stellt seit vielen Jahren sein fundiertes Wissen im Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Steuerbereich für KMU und öffentliche Institutionen zur Verfügung. Ganzheitliche und bedürfnisgerechte Beratung stehen für ihn im Vordergrund.

## Was waren die grössten Veränderungen in Ihrem Geschäft in den letzten zehn Jahren?

Unsere Firma hat in den letzten zehn Jahren hauptsächlich drei wesentliche Veränderungen miterlebt resp. setzt sich nach wie vor damit auseinander, diese zu bewältigen.

Ein erster wichtiger Schritt war die interne, erfolgreiche Realisierung der Nachfolgelösung unseres Unternehmens innerhalb der Familie. Durch die frühe Integration von mir und meinen zwei Brüdern im Betrieb vor ca. 15 Jahren wurden die ersten Weichen gestellt. Anschliessend folgten eine stetige Weiterbildung zum eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer sowie der Know-how-Transfer von unserem Vater Hansjörg Schürmann auf uns Söhne. Gestärkt mit zusätzlichem Aufbau von beruflichen Erfahrungen übernahmen ich und mein Bruder Jonas auf Ende des Jahres 2011 die Geschäftsführung und sukzessive die Aktienmehrheit.

Eine zweite wesentliche Veränderung war die erfolgreiche Übernahme der Gross Treuhand AG im Jahre 2020. Als Berater haben wir schon mehrfach unsere Kundschaft in Nachfolgelösungen und bei Firmenkäufen unterstützt. Die Verkaufsverhandlungen, der ganze Verkaufsprozess, die Prüfung von Firmenangeboten/-zahlen oder die Vertragsgestaltung einmal für das Wachstum der eigenen Firma durchzugehen, war eine spezielle Erfahrung. Dabei waren insbesondere die Übernahme des Personals, das Aufeinandertreffen von zwei verschiedenen Führungs- und Unter-

nehmenskulturen und die erfolgreiche Übernahme der bestehenden Kundenbeziehungen und -aufträge eine Herausforderung.

Die dritte Veränderung ist und bleibt die Digitalisierung, welche in den letzten Jahren die Treuhandbranche stark beeinflusst und geprägt hat. Schlagwörter wie Cloud-Lösungen zwischen Treuhänder und Kunden, webbasierte Buchhaltungsprogramme mit individuellem Kundenangebot, digitalisierte Prüfungssoftware oder die Onlineerfassung und -Einreichung der Steuererklärung sind heute fast Usanz und wettbewerbsentscheidend. Auch unsere Firma musste ihre Geschäftsprozesse in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung und Steuern aufgrund der Digitalisierung angemessen anpassen.

## Wie sind Sie mit diesen Veränderungen umgegangen?

Die rechtzeitige familieninterne Nachfolgelösung wurde betriebsintern gut akzeptiert. Dank klarer Aufteilung der internen und externen Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie sukzessiver Übergabe der bestehenden Kundenbeziehungen und -mandate konnte die interne Nachfolgelösung erfolgreich umgesetzt werden. Die Unternehmensstruktur wurde zielführend angepasst und für die künftigen Aufgaben oder Veränderungen vorbereitet. Das digitale Interesse der Geschäftsleitung war und ist dabei eine vorteilhafte Basis.

Bei der Firmenübernahme Gross Treuhand waren insbesondere die Integration des bestehenden Personals in unsere Firma, der Know-how-Transfer des vorgängigen Inhabers und die erfolgreiche Übernahme der Kundenbeziehungen und -mandate zentrale Faktoren. Nebst dem daily Business mussten diese Aufgaben zielführend umgesetzt werden, was auch dank der Mithilfe des übernommenen und des bestehenden Personals zu unserer Zufriedenheit erledigt werden konnte.

Bei der Digitalisierung stellt sich nur eine Frage: Wann und wie digitalisierst du deine Geschäftsprozesse? Da verfolgen wir als Kleinstunternehmen eine sinnvolle Follower-Strategie. Die Digitalisierung hat dabei vor allem kundenspezifisch, verständlich und praxisbegleitend zu erfolgen. Insbesondere die jungen Unternehmer sind heute digital unterwegs und verlangen entsprechende Lösungen. Die ST hat sich mit diesem Thema schon vor ein paar Jahren auseinandergesetzt und passende Digitalisierungsprozesse eingeführt. Neben der Optimierung der IT-Infrastruktur sind dabei die Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie die Umstellung der Arbeitsweise wichtige Erfolgsfaktoren.

#### **Ist für Sie Wandel eine Chance oder eher eine Bedrohung?**

Für mich hat Wandel mit beidem zu tun. Der Anfang eines Wandels oder einer Marktveränderung löst meistens Verunsicherung oder Unruhe bei den Angestellten und involvierten Personen aus. Die verantwortlichen Führungskräfte der Unternehmen sehen diverse Bedrohungen, müssen die Strategie kritisch hinterfragen und angemessen reagieren. Braucht es eine Anpassung der Unternehmensstruktur oder des Leistungsangebots, und wie kann/muss ich das Unternehmen an die neuen Marktgegebenheiten anpassen? Es schadet dabei nicht, zum Beispiel mithilfe einer sog. SWOT-Analyse durch Untersuchung und Beurteilung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken die eigene Marktposition der Firma zu hinterfragen und Zukunftsziele neu zu definieren. Mit der kritischen Auseinandersetzung dieser Fragen können sich auch Chancen ergeben, von denen man gar nicht Kenntnis hatte. Derjenige Betrieb, der dies am besten umsetzt, kann gestärkt aus dem Wandel hervorgehen.

#### **Welchen Wandel erleben Sie bei Ihren Kunden in letzter Zeit?**

Bei unseren Kunden der Dienstleistungsbranche ist die Digitalisierung der Geschäftsprozesse eine wichtige strategische Aufgabe. Der Weg führt zu einem papierlosen Büro mit digitaler Ablage, Bearbeitung

und Archivierung von Dokumenten. Die Kommunikation läuft über Cloud-Lösungen, Werbung/Vertrieb erfolgen über Social Media und angemessene CRM-Systeme.

Im Immobiliensektor profitieren die Marktteilnehmer von hohen Preisen resp. leiden darunter. Die Nachfrage nach neuem Wohneigentum ist nach wie vor vorhanden und lässt die Bautätigkeit auf hohem Niveau verharren. Begünstigt wird dies durch das tiefe Zinsniveau und die damit verbundenen preiswerten Finanzierungsmöglichkeiten. Die Kehrseite dabei ist aber die stetige Ver-

«Es schadet dabei nicht, durch Beurteilung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken die eigene Marktposition der Firma zu hinterfragen und Zukunftsziele neu zu definieren.»

teuerung der Grundstück- und Baukosten. Hier ist ein Umschwung oder ein Wandel in naher Zeit zu erwarten.

Die Firmen der Bauhaupt- und -nebenbranche profitieren einerseits von der hohen Nachfrage nach Wohneigentum und Gewerbebauten, sind aber andererseits einem starken Preiskampf ausgeliefert. Trotz voller oder hoher Auslastung können Projekte und Aufträge oft nicht kostendeckend realisiert werden.

#### **Was hat sich in Ihrem Unternehmen nicht geändert, und was soll sich auch nicht ändern?**

Unsere Mission und unser Unternehmensleitbild haben sich auch in den letzten Jahren nicht verändert und sollen standhaft bleiben.

Unsere Kundschaft kann weiterhin von bedürfnisgerechten und qualitativ hochstehenden Beratungsdienstleistungen profitieren, welche wir durch stetige Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und durch Know-how-Transfer mit unseren Partnerfirmen sicherstellen. Wir schaffen für unsere Kunden einen Mehrwert zu einem fairen Preis.

Unser Unternehmensleitbild zielt auf eine hohe Zufriedenheit unserer Kunden, welche wir durch den richtigen Einsatz unseres Wissens und unserer Erfahrungen sicherstellen möchten. Wir wollen mit unseren Kunden eine vertraute und dauerhafte Partnerschaft aufbauen und pflegen. Die Kommunikation mit unseren Kunden ist offen und transparent und bildet die Grundlage für unsere Dienstleistungen. Unsere Angestellten arbeiten im Team, haben ein offenes Mitarbeiterverhältnis und erledigen ihre Aufgaben selbstständig und verantwortungsbewusst. Diese Leitsätze und Verhaltensweisen werden in unserer Firma bei der täglichen Arbeit und dem Umgang mit der Kundschaft bestmöglich umgesetzt. Schliesslich steht immer der Mensch im Mittelpunkt, sei es der Angestellte, Vorgesetzte oder Kunde.



Claudia Lüscher ist Gründerin, Geschäftsführerin, Verwaltungsratspräsidentin und Projektleiterin. Als langjährige Referentin in der Erwachsenenbildung verfügt sie über fundiertes Wissen im Ausbildungsbereich. Sie realisiert anspruchsvolle Projekte in Automatisierung, Corporate Identity und Corporate Design, integriert in die Office-Welt.

#### **Was war die grösste Veränderung in Ihrem Geschäft in den letzten zehn Jahren?**

Wir haben unsere Eigenentwicklungen von Microsoft-Office-Vorlagenlösungen durch eine Partnerschaft mit der Firma officeatwork abgelöst. Mehr als zehn Jahre lang hatten wir Vorlagenmanagement-Lösungen für Word, Excel und PowerPoint selber entwickelt, auf Basis von Visual Basic. Mit immer grösseren Kunden mussten wir die Eigenentwicklungen überdenken, da der Supportaufwand für uns als kleine IT-Unternehmung gross war und Makros (VBA-Lösungen) in grösseren Unternehmungen nicht mehr zu «den besten Freunden der IT-Abteilung» gehörten. So entschieden wir uns im Jahre 2013, Partner der Firma officeatwork in Zug zu werden und deren gleichnamiges Produkt bei unseren Kunden falls immer möglich einzusetzen.

#### **Wie sind Sie mit dieser Veränderung umgegangen?**

Durch diese Partnerschaft konnten wir dem Kunden ein Standardprodukt anbieten, kombiniert mit unserer langjährigen Erfahrung mit Vorlagen-Projekten. Natürlich mussten wir in der Übergangszeit in den Aufbau von

Wissen über die neue Software und die neue Logik investieren, sowohl für Entwickler, Verkäufer als auch Endanwender. Ein Standardprodukt bietet viele Vorteile, hat aber den Nachteil, dass nicht alle Individualisierungen möglich sind. Das spornte uns an, irgendwann die beiden Varianten zu kombinieren: das Standardprodukt einer Schweizer Software-Unternehmung als Basis (= Update, Sicherheit, Support) mit unserer Stärke für individuelle Kundenwünsche. Wir sind überzeugt, dass wir eine optimale und praxisnahe Lösung bieten können.

Die nächste Veränderung war die Cloud, die wir dank dieser Zusammenarbeit ebenfalls elegant aufbauen konnten. Heute implementieren wir das Vorlagenmanagement in Microsoft Office sowohl für in und ausserhalb der Cloud.

#### **Ist für Sie Wandel eine Chance oder eher eine Bedrohung?**

Für mich persönlich ist der Wandel ein stetiger Begleiter. Wir müssen uns anpassen – es ist meiner Meinung nach sehr wichtig, sich dem Wandel der Zeit zu stellen, immer und immer wieder. Ansonsten steht man plötzlich auf der Verliererseite. Sich nach neuen Möglichkeiten umzuschauen, sowohl persönlich wie geschäftlich, ist wichtig. Als OfficeCare sind wir seit je dem Wandel in der IT-Branche ausgesetzt. Aber jeder Wandel ist eine neue Herausforderung. Diese will, soll, muss angenommen werden, um am Markt weiter zu existieren. Die Verpackung und vor allem die Kommunikation scheint mir im Wandel – unabhängig vom Thema – prioritär. Persönlich finde ich es schön, wenn etwas Bestand hat, denken wir an Freundschaften, an Wohnsituationen. Eine Bedrohung? Nein, ich denke, auch hier sollte der Wandel als Chance gesehen werden, obwohl häufig etwas schwieriger zu erkennen.

#### **Welchen Wandel erleben Sie bei Ihren Kunden in letzter Zeit?**

In den letzten zwei Jahren der Pandemie hat sich der Schulungsbedarf bei unseren Kunden massiv erhöht. Vielen Unternehmungen wurde bewusst, dass Mitarbeitende zwar die neuen Tools zur Verfügung haben (wir erinnern uns sicher noch an die Zeit ohne Teams, ohne Skype, ohne Headset, vielleicht ohne Cloud), deren effiziente Bedienung hingegen eine andere Sache ist. Wir haben in den letzten Monaten eine steigende Zufriedenheit bei Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeit am PC festgestellt.

«In den letzten zwei Jahren der Pandemie hat sich der Schulungsbedarf bei unseren Kunden massiv erhöht. Wir haben in den letzten Monaten eine steigende Zufriedenheit bei Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeit am PC festgestellt.»

#### **Was hat sich in Ihrem Unternehmen nicht geändert, und was soll sich auch nicht ändern?**

Der Teamspirit ist erhalten geblieben und wurde durch die schnellen Anpassungen sogar verstärkt. Als Geschäftsleiterin ist mir dieser Punkt ein grosses Anliegen, denn nur gemeinsam können wir Erfolg haben. Eine klare und transparente Informationspolitik, auch bei vielen (oft kleinen) organisatorischen, u.a. pandemiebedingten Themen, habe ich immer aufrechtzuerhalten versucht. Ebenso den veränderten Alltag vorzuleben und nicht einfach zu delegieren oder anderen vorzuschreiben, wie sie sich zu verhalten haben.

# Unsere Autorinnen und Autoren



## FABIENNE BUCHSER

BRACHER & PARTNER

Fabienne Buchser verfügt über einen Master of Law der Universität Freiburg und ist seit 2018 bei Bracher & Partner am Standort Langenthal tätig. Als Juristin befasst sie sich hauptsächlich mit notariellen Themen. Sie versüsst ihren Kolleginnen und Kollegen den Büroalltag gerne mit selbstgemachter Patisserie.



## LUCAS GALLI

QUBE AG

Lucas Galli ist Co-CEO der Qube AG. Qube Creatives ist in den Disziplinen Branding, Corporate, Kommunikation und Digital tätig. Des Weiteren engagiert er sich im Kiwanis Club Belp-Gürbetal als Chairman PR.



## RETO GRIBI

SOLIDIS AG

Reto Gribi ist seit 2011 geschäftsführender Partner der Solidis Gruppe. Als dipl. Wirtschaftsprüfer prüft und berät er KMU-Kunden, Vorsorgeeinrichtungen, öffentlich-rechtliche Körperschaften und NPO. Er ist zertifizierter 9-Levels-Trainer und Berater für wertorientierte Führung, Verwaltungsrat, Referent und Dozent in der Weiterbildung.



## CHRISTOPH IMSAND

TREUHAND MARUGG + IMSAND AG

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, unter anderem an der Swiss Tax Academy.



## ISABELLE SIMON

BRACHER & PARTNER

Isabelle Simon ist seit 2020 bei Bracher & Partner tätig: als Notarin für Sachen-, Handels-, Güter- und Erbrecht und als Rechtsanwältin beratend und prozessierend, vorzugsweise im Familienrecht. Seit 2016 ist sie Rechtsberaterin bei der Frauenzentrale Bern (Beratung für Männer und Frauen).



## SARAH SCHLÄPPI

BRACHER & PARTNER

Dr. Sarah Schläppi ist Geschäftsführerin von Bracher & Partner. Ihre Beratungsschwerpunkte als Rechtsanwältin sind das Straf- und Wirtschaftsrecht. Sarah Schläppi ist zudem als unabhängige Verwaltungsrätin in diversen Unternehmen tätig. Netzwerken ist eine grosse Leidenschaft von Sarah Schläppi, ebenso das Golfspielen in der Freizeit.



## RETO SPIEGEL

MOSAIQ KOMMUNIKATIONSAGENTUR

Als Techniker HF seit 30 Jahren in der grafischen Branche und Inhaber seiner Fullservice-Agentur tätig, unterstützt Reto Spiegel seine Kunden hauptsächlich in Markenstrategie, Kommunikationsberatung und Customer Experience Management. Nebst diversen Organisationen engagiert er sich in der grafischen Branche für die Aus- und Weiterbildung.

## IMPRESSUM

Business News  
Ausgabe 2/2021

## 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

Dominik Peyer, Adobe Stock, zVg

## KORREKTORAT

1-2-fehlerfrei, Franziska Landolt, Kriens

## SCHRIFT

Museo Slab, 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.

## AUSGABE ONLINE LESEN

[www.business-news.info](http://www.business-news.info)



# Werden Sie Herausgeber\*in der Business News

## Das Kundenmagazin für Ihre Firma

Business News ist ein Kundenmagazin, das KMU gemeinsam, aber mit dem individualisierten Umschlag ihrer Firma realisieren. Das bringt eine grosse Themenvielfalt und wesentlich überschaubarere Kosten. Unterschiedliche Branchen und Firmengrößen, aber die gleichen unternehmerischen Herausforderungen.

Jede Ausgabe der Business News widmet sich einem Schwerpunktthema aus dem Blickwinkel von KMU. In bisherigen Ausgaben zum Beispiel Vertrauen, Digitale Netzwerke, Nachfolge und Mitarbeiterführung.

Die Herausgeber steuern ausserdem Artikel aus ihren Branchen und ihrem Geschäftsalltag bei. Damit sind die Business News ein Medium, mit dem Sie Ihren Kunden nicht einfach Werbung ins Haus schicken, sondern sich als gleichgesinnten, kompetenten Partner profilieren.

Die Business News erscheinen zweimal pro Jahr als Print- und Online-Ausgabe. Alle Inhalte dürfen zusätzlich in Ihren eigenen Social Media-Kanäle verbreitet werden. So fördern Sie das Online-Marketing und Unternehmens-Branding.

## HERAUSGEBER\*IN WERDEN

[www.business-news.info/herausgeber](http://www.business-news.info/herausgeber)



Ihr digitaler Store  
Klicken Sie hier  
durch das Menü  
finden Sie die App  
Ihre Smartphone und  
Sie die markierten Bereiche

