

Business

New



ASCHE **BARES** BARGELD BETRAG CASH

DEVISEN DOUGH FINANZEN **FLOCKEN**

FLÖHE **FUNDS** GAGE GELD

GEHALT **HEU** HONORAR KAPITAL

KIES KLEINGELD **KNETE**

KNÖPFE **KOHLE** KRÖTEN

KLINGENDE **LAPPEN**

LIQUIDITÄT LOHN

MAMMON MARIE MÄUSE MONEY **MOOS**

MONETEN MÜNZE

NERVUS RERUM NOTEN OBOLUS

PENUNZE PIEPEN **PINKE** PULVER

RESSOURCEN

SCHEINE SCHOTTER SCHULDEN

STEINE STEUERN

VALUTA VERMÖGEN

WÄHRUNG **ZASTER**

Konzept, Realisation
Mosaiq Kommunikationsagentur
c/o Impress Spiegel AG
Bühlstrasse 49
4622 Egerkingen
www.mosaiq.ch

Redaktion
Andreas Stettler, Oliver Klaffke

Gestaltung
Rahel Beyli, Reto Spiegel

Bilder
Adobe Stock, Unsplash

Korrektorat
Raphaëla Glättli-Gysi, Lostorf

Schrift
Poppins, Museo Slab

Druck
Impress Spiegel AG
Bühlstrasse 49
4622 Egerkingen
www.impress.ch

Dieses Magazin wurde auf
nachhaltiges Papier gedruckt:
Refutura (blauer Engel, Recycling –
100% Altpapier)

printed in
switzerland

Abdrucke unter Quellenangaben
sind erwünscht.

Erscheint zweimal jährlich.



Ausgabe online lesen
www.businessnew.ch



Editorial

Geld. Darüber spricht man nicht, hiess es einmal. Dann schreiben wir halt drüber, sagten wir uns. Und haben unsere Mitherausgebenden und Gastautor:innen gebeten, sich zu überlegen, sich über ein finanzielles Thema im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auszulassen.

Und es wird – natürlich – klar, dass Geld eine mehr oder weniger starke, direkte oder indirekte Rolle spielt, in allem was wir tun in der Wirtschaft. Da wird geschafft! Geld regiert die Welt. Money makes the world go 'round. Pecunia non olet oder Geld stinkt nicht. Dazu übrigens eine kleine Anekdote: Vespasian (9 – 79 n.Chr.), eigentlich Titus Flavius Vespasianus, römischer Kaiser, erhob auf öffentliche Toiletten eine spezielle Latrinensteuer, um die Staatskassen zu füllen. Es ist überliefert, dass Vespasian die Steuer vor seinem Sohn Titus rechtfertigte, indem er ihm Geld aus den ersten Einnahmen unter die Nase gehalten und gefragt habe, ob der Geruch ihn störe. In Paris heissen die öffentlichen Toiletten bis heute noch Vespasienne, auch in Italien werden die öffentlichen Toiletten Vespasiani genannt.

Bei uns kostet der Gang auf die öffentliche Toilette vielerorts auch einen Stutz. Der muss zuerst verdient und kann nach dem – Achtung, plumpe Wortspiel – «Geschäft» gleich für einen Kaffee in Zahlung gegeben werden. Ganz legal am Fiskus vorbei. Noch so eine römische Erfindung: Das lateinische Wort fiscus bedeutet «Geldkorb», ein geflochtenes Behältnis, das zur Aufbewahrung von Geld und Besitztümern diente. Im Römischen Reich wurde daraus die kaiserliche Schatzkammer bzw. das Staatsvermögen.

Dieses wird zu einem beträchtlichen Teil aus wirtschaftlicher Tätigkeit gespeist, deren oberstes und legitimes Ziel es ist, Gewinn zu erzielen. Das gelingt jedoch nur mit den richtigen Leuten, langfristiger Planung und dem richtigen Umgang mit Geld. Davon handelt dieses Heft.

Andreas Stettler
Redaktion BusinessNew

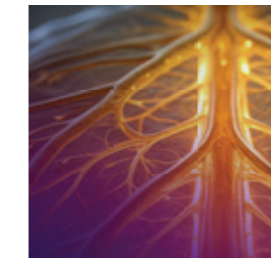
Inhalt

Paradigmenwechsel in der finanziellen Führung

Seite 23

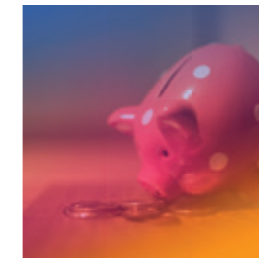
Keine Jahresplanung ohne Marketingbudget

Seite 12



Die Lebensader jedes KMU

Seite 7



Anlegen im Tiefzinsumfeld: Damit Ihr Geld nicht stillsteht

Seite 16



Wenn Kunden nicht zahlen, schützt die Kreditversicherung

Seite 10



Finanzielle Überlegungen zu Kreislaufhäusern

Seite 21



Personalmanagement als Wertschöpfungstreiber

Seite 18



Gut ausgebildete Mitarbeitende – ein Gewinn für die eigenen Finanzen

Seite 4

Gut ausgebildete Mitarbeitende – ein Gewinn für die eigenen Finanzen

AUSBILDUNG
PRODUKTIVITÄT
WACHSTUM



Claudia Lüscher OfficeCare AG

«Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen». Was Benjamin Franklin schon im 18. Jahrhundert wusste, gilt heute umso mehr. In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt sind gut ausgebildete Mitarbeitende ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Unternehmen. In Zeiten von digitaler Transformation, Fachkräftemangel und steigenden Anforderungen an die Effizienz spielt die Qualifikation der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg.

Zahlreiche Studien belegen: Investitionen in die Aus- und Weiterbildung zahlen sich sowohl in Form höherer Produktivität als auch durch messbare finanzielle Vorteile aus.

Steigerung der Produktivität

Gut ausgebildete Mitarbeitende können ihre Aufgaben effizienter, sicherer und mit höherer Qualität erledigen. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) steigern Weiterbildungsmaßnahmen die individuelle Produktivität im Durchschnitt um rund 10 bis 15 %. Aktuelle Fachkenntnisse ermöglichen es den Beschäftigten, Arbeitsprozesse zu optimieren und digitale Werkzeuge effektiv zu nutzen. So kann z. B. die gezielte Schulung im Umgang mit branchenspezifischer Software oder Office-Anwendungen Bearbeitungszeiten erheblich verkürzen. Teams, die über ein hohes Kompetenzniveau verfügen, arbeiten strukturierter, treffen bessere Entscheidungen und benötigen weniger Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegi:nnen. Der Wissensstand wirkt sich auch auf die Innovationsfähigkeit aus: Mitarbeitende, die ihr Fachgebiet beherrschen, erkennen Verbesserungspotenziale schneller und entwickeln häufiger eigene Lösungsansätze.

Reduzierung von Fehlern und Kosten

Fehler und ineffiziente Prozesse verursachen oft erhebliche verdeckte Kosten. Durch gezielte Schulungen kann die Fehlerquote deutlich gesenkt und Folgekosten reduziert werden.

«Eine Untersuchung von PwC zeigt, dass bis zu 30 % der operativen Gesamtkosten in Unternehmen auf Doppelarbeiten oder fehlerhafte Prozesse zurückzuführen sind.»

Gut geschulte Mitarbeitende können Routineaufgaben eigenständig übernehmen, wodurch externe Berater oder zusätzliche interne Ressourcen reduziert und damit schlussendlich Geld gespart werden kann.

Höhere Zufriedenheit, geringere Fluktuation

Weiterbildung wirkt sich nicht nur fachlich, sondern auch emotional positiv aus. Eine Umfrage von LinkedIn Learning (2023) ergab, dass 94 % der Mitarbeitenden länger im Unternehmen bleiben würden, wenn dieses aktiv in ihre Weiterbildung investiert.

Qualifizierte Mitarbeitende fühlen sich sicherer in ihrer Rolle, was Stress reduziert, und die Arbeitszufriedenheit erhöht. Gleichzeitig signalisieren Weiterbildungsangebote Wertschätzung und Zukunftsperspektiven, was die Bindung ans Unternehmen stärkt. Eine geringere Fluktuation bedeutet wiederum weniger Kosten für Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen. Laut Deloitte belaufen sich die Kosten für die Neubesetzung einer Position durchschnittlich auf das 1.5-Fache des Jahresgehalts der ausgeschiedenen Person.

Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit

Laut dem Weltwirtschaftsforum (WEF) werden 50 % aller Beschäftigten bis 2027 neue Kompetenzen erwerben müssen, um den technologischen Wandel bewältigen zu können. Organisationen und Firmen, dabei vor allem auch KMU, die diesen Wandel aktiv gestalten, können Innovationen schneller umsetzen, neue Märkte erschliessen und ihre Marktposition stärken.

Gut ausgebildete Mitarbeitende sind anpassungsfähiger, offener für Veränderungen und können neue Technologien schneller produktiv einsetzen. Dies insbesondere in dynamischen Märkten oder auch bei Software-Anwendung in der Cloud (z.B. Microsoft® 365).

Kosten- / Nutzenvergleich

Weiterbildung in einem Unternehmen lässt sich in direkte und indirekte Kosten sowie potenzielle finanzielle Vorteile unterteilen:

Direkte Kosten

- Kursgebühren, Seminare, Schulungen, Zertifizierungen
- Materialien (Bücher, Software, Lizenzen)
- Externe Trainer

Indirekte Kosten

- Arbeitszeit (Produktivitätsverlust)
- Reisekosten, falls extern
- Organisatorischer Aufwand für Planung und Koordination

Finanzielle Vorteile

Kurzfristig

- Höhere Effizienz
- Reduzierung von Fehlerkosten
- Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeitender

Mittelfristig

- Steigerung der Produktivität pro Mitarbeiter
- Bessere Nutzung vorhandener Ressourcen und Technologien
- Weniger Abhängigkeit von externen Dienstleistern

Langfristig

- Höhere Mitarbeiterbindung weniger Fluktuationskosten
- Innovationsförderung neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen
- Stärkere Wettbewerbsfähigkeit potenziell höhere Umsätze
- Stärkung der Arbeitgebermarke leichteres Recruiting, geringere Rekrutierungskosten

ROI (Return on Investment) von Weiterbildung

Unternehmen können versuchen, den finanziellen Nutzen zu quantifizieren, z. B.:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Finanzieller Nutzen} - \text{Kosten}}{\text{Kosten}} \times 100$$

Schlussfolgerungen

Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeitenden sind keine kurzfristigen Kosten, sondern eine strategisch lohnende Massnahme. Sie steigern die Produktivität, senken operative Kosten, erhöhen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und sichern die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die kontinuierlich in Wissen und Fähigkeiten ihrer Mitar-

beitenden investieren, schaffen damit eine stabile Grundlage für finanziellen Erfolg und nachhaltiges Wachstum.

Welche Rolle kann OfficeCare übernehmen? Seit der Gründung bieten wir Themenworkshops, Basis- und Fortsetzungskurse rund um Microsoft® 365, vor Ort oder online an. Sei es spezifisch für eine Applikation wie z.B.

Word oder Excel, oder als Gesamtüberblick der neusten Technologien und Arbeitsweisen innerhalb von Microsoft® 365. Unsere langjährige Erfahrung zeigt: Oft sind an den Schulungen die integrierten Praxistipps und Tricks die geschätzten nützlichen 'kleinen' Helfer für die eigene PC Praxis. Gerne stellen wir auch für Sie ein passendes Weiterbildungsangebot zusammen.

Studie des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB)

Der SVEB untersuchte 2024 die Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis 50 Mitarbeitenden (ca. 98 % aller Schweizer Unternehmen, ca. 50 % aller Arbeitnehmenden). Grundlage bildeten eine quantitative Befragung von 386 Unternehmen sowie zehn qualitative Interviews mit Verantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen.

87 % der befragten Unternehmen geben an, dass Weiterbildung für ihr Geschäft wichtig sei. Viele Unternehmen integrieren Weiterbildung aktiv in ihre Strategie und Budgetplanung. Gleichzeitig seien ihre Mitarbeitenden in der Regel motiviert, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, wobei rund 75 % eine hohe Lernbereitschaft ihrer Beschäftigten feststellen.

Trotzdem: Etwa ein Drittel der KMU können den Weiterbildungsbedarf nicht vollständig decken. Die wich-

tigsten Gründe hierfür sind fehlende finanzielle Mittel, begrenzte zeitliche Ressourcen und ein Mangel an passenden Weiterbildungsangeboten. Deshalb empfiehlt die Studie, Weiterbildung stärker zu fördern, bestehende Angebote gezielter zu nutzen und branchenspezifische Aus- und Weiterbildungen zu entwickeln. Zudem sollten Verbände und Organisationen die Unternehmen unterstützen, den Weiterbildungsbedarf systematisch zu ermitteln und geeignete Angebote auszuwählen.

Die Lebensader jedes KMU

LIQUIDITÄT
RENTABILITÄT
KENNZAHL

Jonas Schürmann ST Schürmann Treuhand AG



Ohne ausreichende liquide Mittel kann kein Betrieb langfristig bestehen. In der Schweiz ist ein hoher Anteil der Unternehmenskonkurse auf fehlende Liquiditätsplanung und nicht auf eine bilanzielle Überschuldung oder fehlende Rentabilität zurückzuführen. Eine systematisch aufgebaute Liquiditätsplanung und -steuerung hilft, diese Engpässe frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen, die oft mit engen Margen und saisonalen Schwankungen arbeiten, ist die proaktive Überwachung der Zahlungsfähigkeit entscheidend. Eine vorausschauende Planung ermöglicht es nicht nur, Löhne und Rechnungen fristgerecht zu bezahlen, sondern auch betriebsnotwendige Investitionen, Investitionschancen oder Krisen flexibel anzugehen.

Gesetzliche Grundlagen und Verantwortlichkeiten

Seit der Aktienrechtsrevision 2023 ist die Überwachung der Zahlungsfähigkeit in der Schweiz explizit im Obligationenrecht (OR) gesetzlich verankert. Das heisst, dass jedes Unternehmen, unabhängig von Grösse und Rechtsform, eine angemessene Liquiditätsplanung und -steuerung

umzusetzen hat, um jederzeit zahlungsfähig zu bleiben. Gemäss Art. 725 Abs. 1 OR ist der Verwaltungsrat für die Umsetzung und Überwachung verantwortlich (vgl. Beitrag S. 23). Das Gesetz schreibt dabei aber keine konkrete Form des Liquiditätsmanagements vor.

Umsetzung der Liquiditätsplanung und -steuerung

Eine effektive Liquiditätsplanung basiert auf der Verbindung von Daten aus der Vergangenheit mit zukünftigen Prognosen und Szenarien. Als Planungshorizont werden meist 12 Monate berücksichtigt. Bei grösseren Projekten und längerem Investitionsbedarf kann der Horizont auch entsprechend erweitert werden. Zentrales Element ist dabei die Bestimmung der Zahlungsströme (Cashflow) der

Unternehmung während des Planungshorizonts. Es geht dabei konkret um die Einzahlungen von Erträgen aus Lieferungen und Leistungen und die Auszahlungen von Aufwendungen (Material, Unterhalt, IT usw.) sowie der Mehrwertsteuer aus der betrieblichen Tätigkeit (betrieblicher Cashflow). Massgebend ist der Zahlungszeitpunkt und nicht die Erfassung in der Buchhaltung. Bei laufenden, längeren Projekten oder Investitionen werden auch Ein- und Auszahlungen aus der Finanzierung- und Investitionstätigkeit mitberücksichtigt. In der Praxis kann die Liquiditätsplanung mit Hilfe einer Excel-Datei erstellt werden (Abbildung 1). Dabei werden auf Basis einer Planerfolgsrechnung (oder eines Budgets) die Zahlungsströme der Erträge und Aufwendungen für die nächsten 12 Monate dargestellt.

Die Liquiditätsplanung enthält zusammenfassend folgende wesentlichen Bestandteile:

- Erfassung geplanter Einzahlungen: Forderungen aus Verkäufen, laufende Dienstleistungsverträge, erwartete Mieterträge oder Rückerstattungen, stets inklusive Angabe der erwarteten Zahlungstermine
- Erfassung geplanter Auszahlungen: Löhne, Sozialversicherungsabgaben, Lieferantenrechnungen, Leasingraten, Steuern, Mehrwertsteuer und geplante Investitionen
- Planungshorizont: meist 12 Monate mit monatlichen Intervallen
- Soll-Ist-Analysen: Zahlungsströme vergangener Jahre mit dem Planungshorizont vergleichen, Ist-Zahlen der Monate mit Soll-Zahlen vergleichen, entsprechende Abweichungen analysieren und Planung anpassen.
- Szenarienplanung: Unterschiedliche Zahlungs-, Umsatz- oder Kostenentwicklungen simulieren und mögliche Reaktionen darauf planen.
- Liquiditätsreserve: Viele KMU definieren für sich einen Mindestbestand an liquiden Mitteln, häufig so bemessen, dass die Fixkosten für mindestens zwei bis drei Monate gedeckt werden können.

«Der Einsatz von cloudbasierter Business-Software wie Abacus, Bexio, u.a.m. vereinfacht einem Schweizer KMU heute die Liquiditätsplanung und -steuerung. Solche Softwarelösungen bilden digitale Tools an, welche Buchhaltungs- und Bankdaten automatisch synchronisieren, Prognosen erstellen und aktualisieren können.»

Möglichst alle Personen im Unternehmen sensibilisieren

- Eine erfolgreiche Liquiditätsplanung und -steuerung ist Teamarbeit:
- Verwaltungsrat/Geschäftsleitung: Entscheiden über Massnahmen sowie strategische Führung, geben kritische Liquiditätsentscheidungen frei.
 - Finanzverantwortliche oder Treuhänder: Erstellen rollende Liquiditätspläne, analysieren Ein- und Auszahlungen, bereiten Soll-Ist-Vergleiche und Reporting auf.
 - Verantwortliche in Einkauf, Vertrieb und Projekten: Melden und prognostizieren relevante Zahlungsströme, geben Input zu Zahlungszielen und geplanten Investitionen.
 - Mitarbeitende: Sind sensibilisiert für Auswirkungen auf die Liquidität, halten interne Meldewege ein.
 - Die Einbindung aller direkt und indirekt betroffenen Abteilungen fördert eine unternehmensweite Cashflow-Kultur.

Kennzahlen zur Überwachung

Effektive Liquiditätssteuerung baut auf wenigen, aber aussagekräftigen Kennzahlen auf, wie zum Beispiel:

Kennzahl	Bedeutung	Zielwert
Liquiditätsgrad II (Quick Ratio)	Flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen / kurzfristiges Fremdkapital	≥ 100%
Operativer Cashflow	Zahlungsmittelüberschuss aus Betriebstätigkeit	Positiv
Liquiditätsreservequote	Fixkostendeckung durch verfügbare Flüssige Mittel	≥ 2 Monate

Solche Kennzahlen bilden die Grundlage für Frühwarnsignale an die Geschäftsleitung bei Erreichen kritischer Schwellenwerte.

«Eine systematische Liquiditätsplanung stärkt die finanzielle Stabilität, Kreditwürdigkeit und Entscheidungsfreiheit eines Schweizer KMU.»

Reporting

Ein zeitnahes Reporting ist zentral: Monats- oder Quartalsberichte mit geplanten versus tatsächlichen Cashflows ermöglichen schnelle Reaktionen und Entscheidungen. Digitale Lösungen können dabei die Geschäftsleitung/Finanzverantwortliche mit übersichtlichen grafischen Darstellungen (sog. Dashboards) unterstützen.

Best-Practice-Leitfaden für Schweizer KMU

Im Sinne eines Best-Practice-Leitfadens können wesentliche Aspekte eines Liquiditätsmanagements wie folgt zusammengefasst werden:

- A. Rechtliche und organisatorische Basis schaffen
- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Liquiditätsplanung und -steuerung definieren (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Finanzabteilung)
 - Liquiditätsmanagement als Regelprozess in der Unternehmung verankern
 - Zusammenarbeit mit Treuhandstelle sicherstellen

- B. Digitale Systemintegration
- Einsatz von Cloud-Lösungen wie Abacus, Bexio etc.
 - Echtzeit-Synchronisierung zwischen Bank, Buchhaltung und Planung einrichten
 - (Automatische) Warnmeldungen bei Unterschreiten von Kennzahlen mit E-Mail-Benachrichtigung einrichten

- C. Planung und Steuerung
- Rollende Planung mit wöchentlichem oder monatlichem Rhythmus
 - Umfassende Erfassung aller Ein- und Auszahlungen
 - Laufende Beobachtung und Auswertung definierter Kennzahlen
 - Simulation verschiedener Engpass-Szenarien

- D. Cashflow-Kultur und Kommunikation
- Mitarbeitende und Abteilungen aktiv einbeziehen
 - Regelmässige, abteilungsübergreifende Liquiditätsmeetings
 - Transparente Kommunikation von Risiken, Prognosen und Massnahmen im Unternehmen

- E. Reservebildung und Flexibilität
- Aufbau von Liquiditätsreserven für mindestens zwei bis drei Monatsfixkosten
 - Überschüssige Mittel flexibel, aber sicher parken (Bankkontokorrente, Termingeldkonto mit tiefer Laufzeit)
 - Investitionen erst bei positiver Liquiditätssituation und -prognose umsetzen

Fazit

Das Liquiditätsmanagement ist heute ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung und rechtsverbindlich vorgeschrieben. Mit gezielter digitaler Unterstützung, klaren Zuständigkeiten, fortlaufender Kennzahlenüberwachung und einer aktiven Cashflow-Kultur schaffen KMU die Basis für finanzielle Stabilität, Flexibilität und Zukunftssicherheit.

Muster Liquiditätsplan							
Position	Januar	Januar	Februar	Februar	März	März	Plan
	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
	Fr.		Fr.		Fr.		Fr.
Liquidität Anfang Monat	88'500		82'343		87'984		88'500
Erlöse aus L und L	64'000		85'000		115'000		1'161'600
Umsatzsteuer 8.1%	5'184		6'885		9'315		94'090
Operativer Mittelzufluss	69'184		91'885		124'315		1'255'690
Betriebsaufwand							
Materialaufwand	-12'160		-16'150		-21'850		-220'704
Fremdarbeiten	-4'000		-3'500		-4'500		-44'300
Lohnaufwand	-31'000		-28'500		-28'500		-385'700
Leistungen aus Sozialversicherungen	5'700		8'500		2'000		21'200
Sozialversicherungen	-4'960		-4'560		-4'560		-68'712
Übriger Personalaufwand	-500		-200		-3'500		-12'300
Mietaufwand	-2'000		-2'000		-2'000		-24'000
Unterhalt, Reparaturen	-3'000		0		-250		-13'950
Unterhalt, Leasing Fahrzeuge	-6'000		-6'200		-6'200		-87'900
Steuern + Versicherungen Fahrzeuge	-100		-12'000		-800		-13'500
Sachversicherungen, Gebühren	-8'000		0		0		-10'500
Verwaltungs-, -Informatikaufwand	-6'500		-500		-1'200		-22'000
Werbeaufwand	-200		-170		-400		-13'170
Zinsen, Spesen Bank	0		0		-500		-1'650
Total Betriebsaufwand	-72'720		-65'280		-72'260		-897'186
Vorsteuer 8.1%	-2'621		-2'164		-3'070		-33'560
Mehrwertsteuer bezahlt	0		-12'800		0		-49'319
Operativer Mittelabfluss	-75'341		-80'244		-75'330		-980'065
Operativer Cash Flow	-6'157		11'641		48'985		275'625
In-/Desinvestitionen Sachanlagen	0		-6'000		0		-73'800
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	0		-6'000		0		-73'800
Amortisation Darlehen	0		0		-9'000		-36'000
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	0		0		-9'000		-36'000
Überschuss (+) / Fehlbetrag (-)	-6'157		5'641		39'985		165'825
Liquidität Ende Monat	82'343		87'984		127'969		254'325

Abbildung 1

Wenn Kunden nicht zahlen, schützt die Kreditversicherung

BONITÄT
SICHERHEIT
KREDIT

Roger Hertel clarofinanz gmbh



Zahlungsausfälle gehören zu den grössten Risiken im Geschäftsalltag kleiner und mittlerer Unternehmen. Während das unternehmerische Augenmerk oft auf Innovation, Vertrieb oder Kostenkontrolle liegt, wird die Bonität von Kunden mitunter als selbstverständlich vorausgesetzt. Doch was geschieht, wenn ein wichtiger Abnehmer plötzlich insolvent wird oder ganz einfach seine Rechnungen nicht mehr bezahlt? Ein Dominoeffekt kann die Liquidität des Unternehmens gefährden.

In der Schweiz werden jährlich Forderungen in Milliardenhöhe abgeschrieben. Besonders betroffen sind dabei exportorientierte KMU sowie Betriebe mit einer konzentrierten Kundenstruktur, etwa in der Maschinen- und Baubranche oder im Handel. Die Ursache ist meist banal: Der Schuldner zahlt nicht. Entweder aufgrund von Liquiditätsproblemen, Managementfehlern oder gar Betrug. In der Regel sind es nicht viele bzw. grosse Forderungen, die ein Unternehmen in Schieflage bringen, sondern wenige, aber zentrale Zahlungsausfälle.

«Studien zeigen: Bereits ein Ausfall von 5 % der Jahresumsätze kann für ein KMU existenzbedrohend sein.»

Was leistet eine Kreditversicherung konkret?

Eine Kreditversicherung, auch Forderungsausfallversicherung genannt, schützt Unternehmen vor finanziellen Verlusten durch Zahlungsverzug oder Insolvenz ihrer Kunden. Sie deckt sowohl Inlandgeschäfte als auch Exporte ab und leistet nicht nur im Schadenfall, sondern unterstützt auch präventiv.

Die wichtigsten Leistungen

1. Bonitätsprüfung und Überwachung

Vor Vertragsabschluss prüft der Versicherer die Bonität potenzieller Kunden und gibt eine entsprechende Kreditlimite frei. Auch während der laufenden Geschäftsbeziehung wird diese überwacht; bei erkennbaren Risiken erfolgt eine Warnung.

2. Schadenersatz bei Zahlungsausfall

Zahlt ein versicherter Kunde nicht, übernimmt die Kreditversicherung je nach Police bis zu 90 % der ausstehenden Forderung, oft bereits nach vier bis sechs Monaten.

3. Inkasso durch Profis

Der Versicherer übernimmt das professionelle Mahnwesen, Inkasso und – falls nötig – auch die rechtliche Durchsetzung im In- und Ausland. Dies entlastet interne Ressourcen erheblich. Bei erfolgreicher Eintreibung erhält der Versicherungsnehmer zudem in aller Regel eine Zahlung zusätzlich zum oben erwähnten Schadenersatz.

4. Schutz bei politischem Risiko

Bei Exportgeschäften können auch politische Kriterien (z. B. Devisenrestriktionen, Unruhen, staatliche Zahlungsverbote) mitversichert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die Muster AG, ein Schweizer Maschinenbauunternehmen mit rund 80 Mitarbeitenden, exportiert 70 % ihrer Produktion nach Europa und Asien. Ein grosser Auftrag über CHF 450'000 geht an einen italienischen Industriekonzern. Wenige Wochen nach der Lieferung meldet der Abnehmer Konkurs an. Die Rechnungen bleiben offen, die Liquidität der Muster AG gerät massiv unter Druck. Glücklicherweise hatte das Unternehmen eine Kreditversicherung abgeschlossen. Der Versicherer hatte die Bonität des Kunden vorab geprüft und eine Limite gewährt. Dank der Police übernimmt der Versicherer 90 % des Forderungsausfalls, also rund CHF 405'000. Zudem führt er das rechtliche Inkasso gegen den Schuldner durch. Die Muster AG bleibt liquide und kann ihren Betrieb ohne Einschränkungen weiterführen.

Wann ist eine Kreditversicherung sinnvoll?

Nicht jedes Unternehmen benötigt eine Kreditversicherung. Sie ist jedoch insbesondere dann empfehlenswert, wenn

- ein hoher Anteil der Leistung auf Rechnung erfolgt,
- die Kundenstruktur stark konzentriert ist (z. B. wenige, grosse Kunden),

- Exportgeschäfte in wirtschaftlich oder politisch instabile Regionen getätigt werden,
- die eigene Bonitätsprüfung limitiert oder aufwändig ist.

Zudem kann die Kreditversicherung auch als Argument bei der Unternehmensfinanzierung dienen: Banken erkennen den zusätzlichen Schutz als Risikominderung und werten dies bei der Kreditvergabe positiv.

Worauf beim Abschluss zu achten ist

Die Ausgestaltung von Kreditversicherungen ist komplex und sollte individuell auf das Geschäftsmodell abgestimmt sein. Wichtige Aspekte sind:

- Deckungssumme und Selbstbehalt: Wie hoch ist die maximale Entschädigung pro Kunde und Fall?
- Versicherte Kunden: Können Einzelkunden ausgeschlossen oder explizit eingeschlossen werden?
- Bonitätsprüfungsprozess: Wie einfach ist die Freigabe neuer Kunden oder höherer Kreditlimiten?
- Prämienmodell: Pauschalprämien vs. umsatzabhängige Modelle

Ein versierter Versicherungsberater mit Branchenerfahrung kann Ihnen helfen, das passende Produkt zu identifizieren und gleichzeitig auch mögliche Schwachstellen im Debitorenmanagement aufdecken.

«In einer Zeit zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheiten ist die Absicherung gegen Zahlungsausfälle ein entscheidender Faktor für die finanzielle Resilienz von Unternehmen.»

Sicherheit für die Bilanz – und den Kopf

Die Kreditversicherung ist nicht nur ein reaktives Instrument im Schadenfall, sondern ein strategisches Tool zur Risikosteuerung und Bonitätsprüfung. KMU, die ihre Forderungen systematisch absichern, stärken ihre Position – gegenüber Kunden, Banken und nicht zuletzt im eigenen Controlling. Denn wer frühzeitig vorsorgt, schützt nicht nur seine Bilanz, sondern auch die unternehmerische Freiheit. Und genau sie ist es, die wir am Unternehmertum schätzen! Machen Sie sich also den Kopf frei für Anderes und dafür keine Sorgen über mögliche Zahlungsausfälle.

Keine Jahresplanung ohne Marketingbudget

OFFERTE
STRATEGIE
ZIELE



Reto Spiegel Mosaiq Kommunikationsagentur

Vielfach werde ich bei Erstgesprächen um Offerten oder Richtpreise gebeten, obwohl die Aufgabenstellungen noch wenig konkret sind. Etwa so: Was kostet mich eine Website? Was kostet eine Kampagne? Meine Gegenfrage nach dem vorhandenen Werbe- bzw. Marketingbudget wird – gerade bei KMU – häufig mit einem unsicheren Schulterzucken beantwortet.

Meine wichtigste Botschaft gleich vorweg: In jedem von einem guten Treuhänder vorbereiteten Jahresbudget sollte zumindest eine Position für Marketing oder Werbung enthalten sein. Nur, wie entscheide ich, wie gross diese Position sein soll? Als Richtschnur gilt: Schweizer KMU setzen im Durchschnitt zwischen 5 % und 15 % ihres Jahresumsatzes für Marketingmassnahmen ein. Diese Bandbreite spiegelt unterschiedliche Unternehmensgrössen, Branchen und Strategien wider. Kleinere Unternehmen und solche in stark umkämpften

Märkten liegen tendenziell am oberen Ende dieser Bandbreite. Auch wird in der Schweiz häufig in verschiedene Bereiche investiert, darunter Websiteentwicklung, Suchmaschinenoptimierung (SEO/Search Engine Optimization), Google Ads (SEA/Search Engine Advertising) und Social Media Marketing. Das Gesamtbudget für Marketing/Werbung wird entsprechend auf diese Teilgebiete heruntergebrochen.

Man bewegt sich, aber weiss nicht wohin

In einer Zeit, in der Märkte sich schnell verändern, Kundenverhalten unvorhersehbar ist und der Wettbewerb stetig wächst, ist eine durchdachte Marketingplanung kein optionaler Luxus, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Sie bildet die Grundlage, um Ressourcen effizient einzusetzen, Chancen gezielt zu nutzen und Risiken zu minimieren. Das macht man schliesslich mit allen anderen Betriebsmitteln und in der Personalplanung auch so.

«Ein Jahresbudget ohne Marketingplanung ist wie eine Reise ohne Ziel.»

Marketingplanung bedeutet weit mehr als nur die Festlegung von Werbemassnahmen. Sie definiert strategische Ziele, Zielgruppen, Botschaften und Kommunikationskanäle. Sie sorgt dafür, dass jeder Franken im Budget auf ein messbares Ergebnis einzahlt. Ohne diesen Plan drohen Streuverluste, ineffiziente Kampagnen und verpasste Marktpotenziale. Die Planung verknüpft Marketingaktivitäten mit den Unternehmenszielen und erlaubt, Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Kundenbindung oder Markenbekanntheit systematisch zu steuern.

It's the strategy, stupid!

Ein Jahresbudget muss daher immer auf einer fundierten Marketingstrategie aufbauen. Dazu gehört die Analyse des Marktes, der Konkurrenz und der eige-

nen Positionierung. Erst wenn klar ist, welche Märkte man erreichen will und über welche Kanäle das am wirkungsvollsten gelingt, kann ein realistisches, zielorientiertes Budget erstellt werden. Unternehmen, die diese Verbindung missachten, riskieren Fehlentscheidungen – etwa durch Unterfinanzierung wichtiger Massnahmen oder unnötige Ausgaben in wenig wirksamen Bereiche.

Gute Marketingplanung ist ausserdem flexibel. Sie berücksichtigt Trends, saisonale Schwankungen und unerwartete Ereignisse. Die budgetierten Mittel können so im Jahresverlauf optimal umgelagert werden. Planung schafft Transparenz zwischen Management, Vertrieb und Marketingabteilung und macht den Erfolg von Massnahmen nachvollziehbar. Das Ergebnis ist mehr als nur ein Zahlenwerk: Es ist ein strategisches Instrument, das Orientierung gibt und Wachstum sichert.

Keine Jahresplanung ohne Marketingbudget – das sollte als unumstössliche Regel gelten, denn nur wer den Markt versteht und auch im Marketing nach einer klaren Strategie handelt, kann seine Ziele erreichen.

Social Media im Realitätscheck – Was oft verschwiegen wird

Quelle: Metricool/Dominik Lämmler (Furthur) & Roland Ehrler (SWA)

Soziale Medien sind längst fester Bestandteil jeder Marketingstrategie. Doch die Plattformen verändern sich rasant, persönliche Betreuung wird seltener, und der Markt wird überschwemmt von Creator:innen, die behaupten, sie hätten das Erfolgsrezept endlich gefunden. Für Marketingverantwortliche bedeutet das: kritisch bleiben, Mechanismen verstehen und Mythen von Fakten trennen.

Der Mythos von der organischen Reichweite

Viele Agenturen predigen es wie ein Mantra: «Regelmässig posten, Follower aufbauen und bloss keine Werbung zeigen.» Doch die Realität sieht anders aus. Plattformen wie Meta sind keine Wohltätigkeitsorganisationen für Unternehmen. Ihr Geschäftsmodell basiert auf Werbung, und das in gigantischem Ausmass. 2024 erzielte Meta einen Umsatz von 164,5 Milliarden US-Dollar, mehr als alle TV-Sender weltweit zusammen. Der grösste Teil davon stammt aus Werbeanzeigen. Regelmässiges Posten allein bringt kaum langfristige Vorteile. Entscheidend ist, ob ein Beitrag echten Mehrwert bietet – also relevant ist, informiert oder inspiriert. Gerade in weniger unterhaltungsnahen Branchen fällt das schwer. Viele Unternehmen versuchen deshalb, über Humor Reichweite zu erzielen – meist mit mässigem Erfolg. Auch die Idee, dass mehr Follower automatisch mehr Reichweite bedeuten, ist überholt. Seit der Einführung des Discovery Feeds zählt vor allem eines: Interesse. Inhalte werden ausgespielt, wenn sie Aufmerksamkeit wecken – unabhängig von der Followerzahl. Doch der Wettbewerb ist gewaltig: Rund 95 Millionen neue Posts werden täglich veröffentlicht. Kein Wun-

der also, dass die Engagement-Raten oft enttäuschen.

So lässt sich Reichweite realistisch bewerten

Anstatt auf organische Wunder zu hoffen, lohnt sich ein nüchterner Blick auf die Zahlen. Berechnen Sie die tatsächlichen Kosten Ihrer organischen Reichweite mit dem Tausenderkontaktpreis (TKP): Produktionskosten / Reichweite in Tausend = effektiver TKP. Stellen Sie sich dann die Frage: Rechtfertigt ein organischer Beitrag, der X-mal teurer ist als bezahlte Werbung, auch einen entsprechend höheren Effekt? In vielen Fällen zeigt diese Rechnung schnell, ob sich die Investition wirklich lohnt.

Frühes Branding ist kein Risiko – sondern Pflicht

Viele Content Creators warnen: «Zeigen Sie Ihr Logo oder Ihre Marke bloss nicht zu früh – das schreckt Nutzer:innen ab.» Doch Studien zur Werbewirkung zeigen das Gegenteil. Frühes, klares Branding verbessert die Wiedererkennung und steigert die Markenwirkung nachweislich. Wer also glaubt, dezentes Branding am Ende des Videos sei die bessere Lösung, hat sich offenbar noch nie mit fundierten Analysen wie einer Brand-Lift-Studie beschäftigt. Die Ergebnisse sprechen für sich – mehr dazu im Listicle.

Frühes Branding zahlt sich aus

Nur wenn die Marke von Beginn an sichtbar ist, entfaltet eine Kampagne ihre volle Wirkung. Gleichzeitig gilt: Geben Sie Ihren Content Creators so viel kreative Freiheit wie möglich – abgesehen von der Vorgabe des frühen Brandings. So bleibt das Ergebnis authentisch und glaubwürdig. Zeigen Sie Ih-

ren Creators dazu auch Vergleichszahlen – das schafft Verständnis und stärkt die gemeinsame Zielorientierung.

«Funktioniert gut» – aber für wen eigentlich?

Hinterfragen Sie, was Ihre Creator meinen, wenn sie sagen, eine Kampagne habe «gut funktioniert». Viele stützen sich auf Kennzahlen wie Views, Likes oder Shares. Das ist nachvollziehbar, denn diese Werte sind leicht zu erfassen und wirken auf den ersten Blick beeindruckend. Doch für Marketingverantwortliche zählen andere KPIs – nämlich jene, die den Unternehmenserfolg tatsächlich beeinflussen:

Markenbekanntheit, Markenimage und Umsatz

Ein hoher Like-Wert zeigt lediglich, dass ein Beitrag sympathisch war. Er beweist jedoch weder Kaufabsicht noch Markenbindung oder langfristige Wirkung. Kampagnen, die vor allem auf Engagement-Metriken abzielen, laufen deshalb oft am Ziel vorbei – sie erzeugen Diskussionen über Zahlen, die für die Marke letztlich kaum relevant sind.

Handlungsempfehlung: Social Media strategisch nutzen

Nutzen Sie Social Media für das, wofür die Plattformen konzipiert wurden: zielgerichtetes Marketing anhand valider Marketing-KPIs. Jede grosse Plattform bietet heute umfangreiche Tools, um Kampagnen präzise auf Ihre Ziele abzustimmen – von Brand Awareness über Consideration bis hin zu Conversion. Diese Zielsysteme sind längst Standard und ermöglichen ein transparentes Reporting sowie eine datengestützte Optimierung Ihrer Kampagnenleistung.



Beratung auf Solothurnisch.

Jetzt auch in Olten.

www.regiobank.ch/olten

regiobank

Das klassische Sparkonto stösst heute an seine Grenzen. Tiefzinsen und Teuerung lassen Erspartes real schrumpfen. Wer finanzielle Ziele wie ein Eigenheim, die Ausbildung der Kinder oder einen sorgenfreien Ruhestand erreichen will, muss umdenken: Anlegen statt nur sparen. Abgestimmt auf die eigene Lebenssituation und vor allem mit klarer Strategie.

Anlegen im Tiefzinsumfeld: Damit Ihr Geld nicht stillsteht

FINANZPLANUNG
VERMÖGEN
WERTSCHRIFTEN

Es ist eine Schweizer Tradition: Sparen. Es schafft Sicherheit und Flexibilität, etwa für Unvorhergesehenes oder kurzfristige Wünsche. Doch wer sein Geld langfristig vermehren und grössere Ziele erreichen möchte, braucht heute mehr als nur ein Sparkonto. Die tiefen Zinsen bringen kaum Ertrag, während die Lebenshaltungskosten steigen. So verliert das Ersparte mit der Zeit real an Wert.

«Anlegen ist eine sinnvolle Ergänzung zum Sparen, jedoch kein Ersatz und keine Wette auf kurzfristige Gewinne.»

Es geht darum, das Geld gezielt zu strukturieren und über längere Zeit an der wirtschaftlichen Entwicklung teilzuhaben. Viele Menschen zögern, weil sie Verluste fürchten. Ja, Märkte schwanken, und vergangene Entwicklungen lassen keine Rückschlüsse auf die Zukunft zu. Entscheidend sind eine zur individuellen Situation passende Anlagestrategie und ein langfristiger Anlagehorizont. Wer zudem regelmässig investiert, profitiert vom Durchschnittspreiseffekt: In schwachen Marktphasen mit niedrigen Kursen werden mehr Anteile gekauft, bei hohen Kursen weniger. So lassen sich Kursschwankungen über die Zeit glät-

ten, ohne sich ständig um Börsenkurse oder den idealen Investitionszeitpunkt kümmern zu müssen.

Anlegen ist keine Frage grosser Vermögen

Gerade für Menschen mit mittlerem Einkommen eignen sich regelmässige Wertschriftenanlagen, etwa in breit diversifizierte Anlagelösungen mit tiefen Einstiegsschwellen. Bereits mit kleinen Beträgen lässt sich so Schritt für Schritt Vermögen aufbauen. Moderne, digitale Angebote erleichtern den Einstieg zusätzlich. Mit RegioInvest bietet die Regiobank eine E-Vermögensverwaltung ab einem Startkapital von CHF 3'000 an. Anlegerinnen und Anleger wählen eine passende Strategie, während Umsetzung und Überwachung automatisch erfolgen – unkompliziert, transparent und professionell.

Als Regionalbank legt die Regiobank grossen Wert auf persönliche und verantwortungsvolle Beratung. Im gemeinsamen Gespräch werden jene Anlagelösungen gewählt, die am besten zu den individuellen Zielen, zur Risikofähigkeit und zum Anlagehorizont passen.

Anlegen ist ein Marathon, kein Sprint

Wer langfristig denkt, diszipliniert bleibt und seine Ziele im Blick behält, schafft die Grundlage für einen nachhaltigen Vermögensaufbau – mit Augenmass, klarer Struktur und einer Finanzpartnerin, die das Ganze im Blick behält.



Peter Studer
Leiter Marktgebiet Thal-Gäu-Olten
Regiobank Solothurn AG

Personalmanagement als Wertschöpfungstreiber

ZUFRIEDENHEIT
RESSOURCE
WETTBEWERBSVORTEIL



Tanja Biel Executive Unlimited GmbH

In vielen Unternehmen galt die Personalabteilung lange Zeit als reine Verwaltungsinstanz, zuständig für Lohnabrechnungen, Verträge und organisatorische Abläufe. Doch diese Sichtweise greift in einer modernen, dynamischen Wirtschaftswelt zu kurz. Heute gilt: Human Resources (HR) ist ein zentraler Wertschöpfungstreiber. Dessen Qualität und Strategie entscheiden massgeblich über den langfristigen Unternehmenserfolg.

Wirtschaftliche und strategische Bedeutung des HR

Die klassische Personalverwaltung hat sich zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie entwickelt. HR ist heute nicht mehr nur Dienstleister, sondern interner Business Partner und somit eng verknüpft mit den Zielen und

Kennzahlen des Unternehmens. HR muss ein echter Sparring Partner für das Business sein. Moderne HR-Arbeit richtet sich danach, den Beitrag der Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg messbar zu machen und diesen aktiv zu fördern. Das bedeutet, Personalprozesse werden zunehmend datenbasiert gesteu-

ert. Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Produktivitätsentwicklungen oder Absenzen liefern wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit von HR-Massnahmen.

Unternehmen, die HR als strategische Ressource begreifen, schaffen damit nicht nur Effizienz, sondern sichern sich

Unternehmens. Es geht nicht nur darum, offene Positionen schnell zu besetzen, sondern die richtigen Menschen für die richtigen Aufgaben zu gewinnen. Menschen, die sich mit der Unternehmensstrategie identifizieren und zur Kultur passen. Innovative Recruiting-Ansätze, etwa durch den Einsatz von KI-gestützten Analysetools, Active Sourcing oder Employer-Branding-Kampagnen, erhöhen die Reichweite und Qualität der Bewerbungen. Der Return on Investment (ROI) liegt auf der Hand: Jeder passend besetzte Arbeitsplatz steigert Produktivität und reduziert Fehlbesetzungs- und Einarbeitungskosten.

Bei diversen Kunden erlebe ich, dass sie beim Recruiting verstärkt auf Employee Referrals – also Empfehlungen durch bestehende Mitarbeitende – setzen. Durch ein transparentes Prämienmodell und Storytelling in sozialen Medien stieg die Zahl qualifizierter Bewerbungen nachweislich an. Gleichzeitig verkürzte sich die Besetzungsdauer offener Stellen um mehrere Wochen. Die Passgenauigkeit der neuen Mitarbeitenden verbesserte sich spürbar, was wiederum die Fluktuation senkte.

Personalentwicklung und Talentmanagement als Zukunftsinvestition

Ein zentraler Hebel der HR-Wertschöpfung liegt in der gezielten Förderung von Kompetenzen. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind heute die wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens. Durch systematische Personalentwicklung – etwa Weiterbildungsprogramme, Mentoring oder individuelle Karrierepfade – sichern Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit und Anpassungskompetenz.

In meiner Praxis durfte ich für die Schweizer Niederlassung einer Firma im Dienstleistungsbereich ein Projekt dazu umsetzen. Es wurde ein internes «Future Skills»-Programm gestartet, das Mitarbeitende aller Hierarchiestufen für Themen wie Digitalisierung, Projektmanagement und agile Methoden qualifiziert. Neben klassischen Seminaren wurden Lernpartnerschaften (Peers) zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeitenden eingeführt.

«Nach einem Jahr des 'Future-Skills-Programms' zeigten interne Befragungen: Die Zufriedenheit stieg um 18 %, die interne Mobilität um 25 %.»

Das Talentmanagement nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Es sorgt dafür, dass Potenziale erkannt, gefördert und langfristig gebunden werden. In Zeiten hoher Arbeitsmobilität und wachsender Wechselbereitschaft gewinnt die Mitarbeiterbindung zunehmend an Bedeutung. Unternehmen, die eine lernförderliche und wertschätzende Kultur schaffen, reduzieren nicht nur Fluktuation, sondern steigern Engagement, Kreativität und Eigenverantwortung.

Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor

Neben Zahlen, Daten und Prozessen wird die Unternehmenskultur zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal. Eine Kultur, die auf Vertrauen, Transparenz und Partizipation basiert, wirkt wie ein Multiplikator auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. HR trägt wesentlich dazu bei, diese Kultur zu gestalten und zu verankern, etwa durch Leadership-Programme, Feedbacksysteme oder Initiativen zur Diversity- und Inklusionsförderung.

Meine wiederkehrende Erkenntnis hierzu ist klar: Es ist nicht nur Theorie! Tatsächlich spielen Führungskräfte dabei eine besondere Rolle als Kulturträger und Vorbilder. Ein modernes HR-Management unterstützt sie darin, Teams zu entwickeln, Konflikte konstruktiv zu lösen und eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit zu schaffen. Diese Erkenntnis nehme ich aus meinem Alltag als Interim Managerin mit und wird auch durch diverse Studien belegt. Mitarbeitende in einer wertschätzenden Arbeitsumgebung arbeiten produktiver und weisen deutlich weniger krankheitsbedingte Ausfälle auf.

Finanzielle Überlegungen zu Kreislaufhäusern

HYPOTHEK
RENDITEOBJEKT
BAUKOSTEN

HR als messbarer Wertschöpfungsfaktor

Die Frage nach der ökonomischen Bedeutung von HR lässt sich heute klar beantworten: Human Resources schafft messbaren Mehrwert. Ob durch gesteigerte Produktivität, geringere Fluktuation, höhere Innovationsraten oder stärkere Arbeitgebermarken – der Beitrag des Personalmanagements lässt sich in Kennzahlen ausdrücken. Bereits vor einigen Jahren durfte ich bei einem Kunden im Vertrieb ein HR-Dashboard einführen, das den Zusammenhang zwischen dem Engagement-Index (Grad der Motivation, Zufriedenheit und emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen), Absenzen und Umsatz pro Mitarbeitendem sichtbar machte.

«Nach gezielten Massnahmen im Bereich Führungskräfteentwicklung und interner Kommunikation stieg der Engagement-Index um 12 Punkte und der Umsatz pro Kopf um 9 %.»

Es freut mich, dass heute sehr viele Unternehmen HR als integralen Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie verstehen. Sie betrachten Mitarbeitende nicht mehr als Kostenstelle, sondern als Investition in die Zukunftsfähigkeit. Damit wandelt sich die Personalabteilung endgültig vom Verwalter zum strategischen Wertschöpfungspartner.

Fazit

Human Resources ist weit mehr als ein unterstützender Unternehmensbereich. Es ist ein Motor der Wertschöpfung. Durch eine kluge Verbindung von Strategie, Datenanalyse, Mitarbeiterentwicklung und Unternehmenskultur leistet HR einen unmittelbaren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit. In einer Zeit, in der Menschen, Wissen und Innovationskraft die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, wird klar: Wer in Menschen investiert, investiert in nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Hugo Schumacher,
Geschäftsführer ELMOBAU AG



Auf den ersten Blick geht es bei vorfabrizierten, remontablen Holzmodulhäusern um Ökologie. Das ist richtig und gerade heute ein wesentlicher Motivationsfaktor, solche Gebäude aufzustellen. Gleichzeitig sprechen mehrere finanzielle Argumente für diese neue Art des Bauens, auch wenn bei manchen Beteiligten – Auftraggebenden, Finanzinstituten und Nutzenden – das eine oder andere Prinzip ins Wanken geraten mag.

Eines sei vorweggenommen: Ein Tiny House, Kleinhaus, Kreislauf-Haus oder wie auch immer man es nennen will, ist kein Billighaus. Denn es bietet die gleichen bauphysikalischen Werte, die gleiche konstruktive und vor allem die gleiche Wohnqualität wie ein konventionelles Haus. Dennoch sind die absoluten Anlagekosten tiefer als bei einem Haus aus Beton und Backstein. Warum? Wegen seines «Lessness»-Ansatzes. Es braucht weniger von allem: weniger Land, weniger Material, weniger Zeit.

Ausserdem ist kein umfangreicher Aushub erforderlich, und es wird keine

Bodenplatte bzw. kein Kellergeschoss betoniert. Das Modul steht auf Schraubfundamenten, riesigen Stahlstützen mit einer Gewindespitze, die in den Boden eingedreht werden. Unter anderem deshalb ist es mit vernünftigem Aufwand demontierbar und kann an einem anderen Ort wieder aufgebaut werden. Remontabel nennen wir das. Ändern sich einmal die Lebensumstände oder räumlichen Bedürfnisse, lässt sich das Bauland verkaufen oder eben nochmals «richtig» bebauen.

Das «Pfahlbauer»-Prinzip spart nicht nur Material und – bis auf die Erschlies-

sungsarbeiten – den Tiefbauer, sondern verkürzt diestellungszeit massiv. Das bedeutet, dass das Haus viel schneller bezugsbereit ist. Dadurch reduziert sich die Laufzeit eines allfälligen Baukredits. Bei Vermietung bringt die rasche Verfügbarkeit auch schneller Erträge.

Warum nicht mit Pensionskassengeld?

Sparen ist gut und typisch schweizerisch, Anlegen ist besser (vgl. Gastbeitrag der Regiobank in dieser Ausgabe). Natürlich war und ist auch eine Investition in Grund und Mauern seit jeher eine gescheite Sache. Und gerade mit einem



Polyloft verbaut man sich eigentlich nichts. Eine Möglichkeit ist, Pensionskassengelder dafür einzusetzen. Dank der vergleichsweise tieferen Baukosten reicht es vielleicht sogar für eine 100-prozentige Eigenfinanzierung. Das bedeutet eine «zinslose» und somit sorglose Zukunft; kaum "Wohnkosten", sondern nur noch Nebenkosten; eine geringere finanzielle Belastung auch im Alter.

Wer ein Stück Land oder einen genügend grossen Garten besitzt, tut gut daran, die Möglichkeit eines kleinen Kreislaufhauses zumindest zu prüfen. Diese Wohnform ist zurzeit sehr gefragt, als Renditeobjekt zum Verkaufen oder Vermieten also eine echte Alternative zu anderen Anlageformen. Es muss übrigens nicht immer Wohnen sein: Ein 40-Quadratmeter-Kleinhaus kann durchaus auch als Atelier, Büro oder Freizeitraum

dienen. Das Modul ist schnell erstellt und – das ist eben das Besondere daran – ebenso schnell wieder weg. Seine Wieder- und Weiterverwendung ist bereits eingeplant, die Verbindungsstellen entsprechend ausgeführt.

Ungenutzter Platz auf dem Firmengelände?

Kreislauf-Räume sind für Menschen, die nachhaltiges Bauen unterstützen wollen. Ja, der Boden ist knapp, aber es gibt viele ungenutzte Landreserven, nicht nur in Gärten. Unternehmen und institutionelle Investor:innen verfügen über Areale und/oder Grundstücke, die vielleicht jahrelang brachliegen. Mit dem Wissen, dass Polyloft-Einheiten bis zur letzten Schraube wieder demontierbar sind und nicht zu Bauschutt werden: Fällt da der Entscheid zur sinnvollen Nutzung von leeren Flächen nicht wesentlich leichter?

Umdenken, auch bei der Finanzierung

Die Art und Weise, wie Polyloft konzipiert und konstruiert ist, bedingt auch – oder gerade – bei eingefleischten Baufachleuten ein Umdenken. Umdenken müssen aber auch Finanzdienstleister:innen. Dass diese Bauweise offenbar immer noch Neuland ist, zeigt sich an der zögerlichen, wenn nicht ablehnenden Haltung von Bankinstituten. Zumindest noch ablehnend. Es ist eine Frage der Zeit, bis das modulare, industrielle und remontable Bauen zum Standard wird. Werden muss. Denn Polyloft Kreislauf-Häuser werden von den Baubehörden als bewilligungspflichtige – und bewilligungsfähige – Gebäude behandelt. Sie sind gleich robust und dauerhaft wie andere Holzelementkonstruktionen, und können Jahrzehnte lang genutzt werden.

Stephan Glättli
Glättli Rechtsanwälte AG



Eine der wesentlichsten Neuerungen des revidierten Schweizer Aktienrechts (per 1. Januar 2023) betrifft die finanzielle Führung des Verwaltungsrates: Die Pflicht zur laufenden Überwachung der Zahlungsfähigkeit. Gerade für KMU-Verwaltungsräte ergeben sich daraus neue Anforderungen in diesen bewegten Zeiten – und neue Risiken.

b) Überschuldung (Art. 725b OR): Das Fremdkapital übersteigt das Vermögen, auch bei Fortführungswerten.

«Laufend» heisst nicht sporadisch

Der Verwaltungsrat muss die Liquiditätslage regelmässig beobachten und beurteilen können. Dabei reicht ein Blick auf den Kontostand nicht aus. Entscheidend ist eine vorausschauende Liquiditätsplanung.

Die Häufigkeit der Überwachung hängt von der Grösse und Komplexität des Unternehmens ab. Bei einem KMU mit begrenztem Handlungsspielraum empfiehlt sich eine monatliche, allenfalls sogar wöchentliche Liquiditätsübersicht.

Praktisch bewährt haben sich folgende Instrumente:

- Liquiditätsplanung (rollierend über 3 – 6 Monate)
- Cashflow-Analyse (operativ, investiv, finanziell)
- Frühwarnindikatoren (z.B. Anstieg von Debitorenlaufzeiten, Rückgang der Margen, steigende Fremdfinanzierung)
- Verknüpfung mit Budget und Forecasts

Excel-Modelle, Buchhaltungssoftware oder BI-Dashboards können bereits eine solide Grundlage bieten. Wichtig ist, dass die Berichte verlässlich und verständlich sind.

Unternehmerisches Handeln gehört zum Wesen einer unternehmerischen Tätigkeit. Doch seit der letzten Aktienrechtsrevision ist der Gesetzgeber deutlich klarer geworden, was die finanziellen Pflichten des Verwaltungsrates betrifft. Der Verwaltungsrat ist nicht nur für die strategische Ausrichtung und die Oberaufsicht zuständig, sondern trägt auch eine konkrete Verantwortung für die Sicherstellung der Liquidität und Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft. Sie ergänzt die bereits bestehende Pflicht, bei Kapitalverlust und Überschuldung Massnahmen zu treffen. Gerade in wirtschaftlich turbulenten und unsicheren Zeiten ist diese Pflicht von besonderer Bedeutung. Wer sie ignoriert oder unterschätzt, riskiert nicht nur den Bestand des Unternehmens, sondern auch persönliche Haftungsfolgen.

Gesetz kennt neu zwei Szenarien

Mit der Aktienrechtsrevision wurde der frühere Art. 725 OR grundlegend überarbeitet. Neu unterscheidet das Gesetz

a) Die drohende Zahlungsunfähigkeit (Art. 725 Abs. 1 OR): Die Gesellschaft ist zwar noch zahlungsfähig, aber es zeichnet sich ab, dass sie ihre Zahlungsverpflichtungen in naher Zukunft nicht mehr erfüllen kann;

Drohende Zahlungsunfähigkeit: Wann besteht Handlungsbedarf?

Das kann z.B. dann der Fall sein, wenn laufende Kredite oder Lieferantenrechnungen nicht mehr bezahlt werden können, Liquiditätsreserven und Kreditlinien ausgeschöpft sind, Kundenforderungen zu spät oder gar nicht eintreffen oder eine geplante Finanzierung platzt.

Paradigmenwechsel in der finanziellen Führung

SORGEFALT
PFLICHT
RISIKO

Pflichten des Verwaltungsrats

Art. 725 Abs. 1 OR verlangt, dass der Verwaltungsrat "die erforderlichen Massnahmen" ergreift, um eine Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Dazu gehören insbesondere:

- Liquiditätssichernde Sofortmassnahmen, z.B. Einfrieren von Investitionen, Kostenreduktionen, Nachverhandlungen mit Lieferanten
- Kapitalbeschaffung, z.B. Gesellschafterdarlehen, Kapitalerhöhung
- Restrukturierung der Verbindlichkeiten, z.B. Stundungen, Umschuldungen
- Eröffnung eines Nachlassverfahrens, wenn keine Sanierung möglich ist

«Eine adäquate Berichterstattung der operativ Verantwortlichen ist Pflicht. Wer sich auf veraltete oder unvollständige Zahlen stützt, verletzt seine Sorgfaltspflicht.»

Haftungsrisiken bei Pflichtverletzung

Nach Art. 754 OR haften Verwaltungsräte persönlich für den Schaden, der der Gesellschaft, den Aktionären oder Gläubigern aus einer pflichtwidrigen Handlung entsteht. Im Fall der Zahlungsunfähigkeit kann die Verletzung der Überwachungspflicht zu einer Organhaftung führen, insbesondere wenn der Verwaltungsrat untätig bleibt, obwohl sich finanzielle Engpässe abzeichnen. Auch die Konkursverwaltung oder der Nachlassrichter prüfen zunehmend, ob der Verwaltungsrat seiner neuen Überwachungspflicht nachgekommen ist.

Rolle der Geschäftsleitung und der internen Organisation

In der Praxis delegiert der Verwaltungsrat die operative Überwachung der Liquidität meist an die Geschäftsleitung. Doch Delegation heisst nicht Entlastung. Der

Verwaltungsrat muss sich regelmässig über die finanzielle Lage berichten lassen und deren Plausibilität prüfen. Ein wirksames System umfasst:

- Klare Reportingpflichten der Geschäftsleitung, z.B. monatlicher Finanzbericht mit Liquiditätsstatus
- Definierte Eskalationsmechanismen, falls Liquiditätsengpässe drohen
- Kontrollierte Zuständigkeiten, insbesondere bei Zahlungen und Mitteltransfers innerhalb von Gruppen (siehe Cash-Pooling unten)

Cash-Pooling im Lichte der neuen Überwachungspflicht

Viele Unternehmensgruppen – auch KMU mit mehreren Gesellschaften – nutzen Cash-Pooling-Systeme, um Liquidität effizient zu steuern. Dabei werden Guthaben und Verpflichtungen der einzelnen Gesellschaften zentral gebündelt, häufig bei einer Muttergesellschaft oder einer Bank. Man unterscheidet physisches Cash-Pooling (tatsächliche Umbuchungen) und notional Cash-Pooling (blosse Verrechnung auf virtuellem Konto).

Beide Varianten können Vorteile bieten, etwa Zinsoptimierung oder vereinfachtes Treasury-Management. Sie bergen aber auch Risiken. Problematisch wird es, wenn einzelne Gesellschaften im Pool de facto Finanzierungen an andere Gruppengesellschaften gewähren, ohne dafür eine angemessene Gegenleistung oder Sicherheit zu erhalten.

Die Grundsätze lauten:

- Jede Gesellschaft muss ihre eigene Zahlungsfähigkeit sicherstellen können.
- Pooling darf nicht zu einer verdeckten Ausschüttung oder fremdfinanzierten Verlustübernahme führen.
- Verträge und Buchungen müssen sauber dokumentiert und zu Drittkonditionen ("at arm's length") ausgestaltet sein.

Wenn also eine Tochtergesellschaft dauerhafte Forderungen gegenüber der Mutter aufbaut, kann dies eine verdeckte Eigenkapitalfinanzierung darstellen – mit möglichen Haftungsfolgen für den Verwaltungsrat.

Für KMU empfiehlt sich:

- Schriftliche Cash-Pooling-Vereinbarung, mit klaren Regelungen zu Zinsen, Rückzahlungsfristen und Sicherheiten
- Tägliche oder wöchentliche Überwachung der Einzelpositionen
- Regelmässige Simulation der Zahlungsfähigkeit jeder beteiligten Gesellschaft; Dokumentation aller Entscheidungsgrundlagen (z.B. Verwaltungsratsprotokolle)

Gerade kleinere Unternehmen sollten prüfen, ob der administrative Aufwand eines formalen Poolings im Verhältnis zum erzielten Nutzen steht.

Frühwarnsystem und Prävention
Ein gut organisiertes Frühwarnsystem kann drohende Liquiditätsprobleme rechtzeitig erkennen, z.B. durch:

- Liquiditätsampel (z.B. grün: > 3 Monate gedeckt, gelb: 1 – 3 Monate, rot: < 1 Monat)
- Frühzeitige Kommunikation mit Banken und Hauptgläubigern
- Erstellung eines Sanierungsplans, sobald sich Engpässe abzeichnen
- Interne Sensibilisierung von Führungskräften für Liquiditätskennzahlen

«Für viele KMU lohnt sich die periodische externe Überprüfung der Finanzprozesse, etwa durch den Revisor oder einen externen Finanzberater.»

Dokumentation und Protokollierung

Jede Diskussion über Liquidität, Zahlungsfähigkeit und finanzielle Risiken sollte protokolliert werden. Im Haftungsfall muss der Verwaltungsrat belegen können, dass er informiert war, die Lage richtig einschätzte und angemessen handelte. Deshalb sind ein Standardtraktandum «Finanzlage» für jede

Verwaltungsratssitzung, die Protokollierung von Szenarien und Entscheiden sowie die Archivierung von Liquiditätsberichten und Forecasts empfehlenswert.

Fazit: Finanzielle Führung als Kernaufgabe

Die neue Pflicht zur laufenden Überwachung der Zahlungsfähigkeit bedeutet für Verwaltungsräte keine reine Formalität, sondern einen Paradigmenwechsel.

Gerade in KMU-Strukturen, wo Verwaltungsräte oft auch Unternehmer, Investoren oder Familienmitglieder sind, lohnt sich ein bewusster Umgang mit dieser Verantwortung. Die Kernbotschaft lautet: Liquidität ist Chefsache. Und Verwaltungsratssache zugleich.

«Wer als Verwaltungsrat die finanzielle Lage seines Unternehmens kennt, Risiken früh erkennt und Massnahmen konsequent einleitet, stärkt nicht nur die rechtliche Sicherheit, sondern auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.»

Handlungsempfehlungen auf einen Blick

- Liquiditätsplanung etablieren und regelmässig aktualisieren
- Klare Berichterstattung der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat
- Frühwarnsystem mit definierten Schwellenwerten und Massnahmen
- Dokumentation aller Entscheide zur finanziellen Lage
- Cash-Pooling nur mit klaren Regeln und Sicherheiten
- Regelmässige Schulung der Verwaltungsräte in Finanzthemen
- Externe Beratung bei Unsicherheiten in Sanierungs- oder Restrukturierungssituationen

Unsere Herausgebenden



Tanja Biel

HR Unlimited AG

Tanja Biel ist Managing Partner bei HR Unlimited AG und Inhaberin von Executive Unlimited GmbH. Ihre Passion ist seit bald 25 Jahren HR-Management. Neben ihrer Tätigkeit als Autorin von Fachtexten und einem Fachbuch ist sie als Moderatorin für Pensionierungsvorbereitungskurse und als Dozentin für HR und Leadership unterwegs.



Stephan Glättli

Glättli Rechtsanwälte AG

Stephan Glättli ist Inhaber und geschäftsführender Partner der Glättli Rechtsanwälte AG. Er ist vorwiegend im Gesellschaftsrecht tätig und verfügt über breite Erfahrung im privaten sowie öffentlichen Bau- und Planungsrecht. Er ist Verwaltungsrat verschiedener KMU, Sekretär des Industrie- und Handelsvereins Region Olten sowie Generalstabsoffizier.



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.



Roger Hertel

clarofinanz gmbh

Roger Hertel ist dipl. Finanzplanungsexperte, Versicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und dipl. Ausbildner 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.



Claudia Lüscher

OfficeCare AG

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.



Jonas Schürmann

ST Schürmann 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 in allen Lebenszyklen des Unternehmens steht für ihn im Vordergrund.

Business New-Netzwerk

BusinessNew ist ein Gemeinschaftswerk von mehreren KMU, die von den thematischen Synergien und vom erweiterten Empfängerkreis profitieren.

clarofinanz gmbh

Olten

Versicherungsberatung, Broker, Vorsorgeberatung, Pensionskassenanalyse, Versicherungskonzepte, Vorsorgekonzepte
clarofinanz.ch

Mosaiq Kommunikationsagentur

Egerkingen / Olten

Integrierte Marketingkommunikation

mosaiq.ch

HR Unlimited AG

Glattpark Opfikon

Spezialist für Interim Management. Wir springen ein, wenn Sie Lücken haben. Fokus auf nationale Mandate in sämtlichen Funktionen und Branchen sowie HR-Support auf Abruf.
hr-unlimited.ch

OfficeCare AG

Wiler BE

OfficeSolutions, OfficeTools, OfficeEfficiency

officecare.ch

Glättli Rechtsanwälte AG

Olten

Kanzlei für Wirtschafts-, Privat- und Verwaltungsrecht

glaettli-rechtsanwaelte.ch

ST Schürmann Treuhand AG

Egerkingen

Treuhand, Wirtschaftsprüfung und -beratung

st-egerkingen.ch

Werden Sie Herausgeber:in von Business New

BusinessNew ist ein Kundenmagazin, das KMU gemeinsam, aber mit dem individualisierten Umschlag ihrer Firma, realisieren. Das bringt eine grosse Themenvielfalt und wesentlich überschaubare Kosten. Unterschiedliche Branchen und Firmengrößen, aber die gleichen unternehmerischen Herausforderungen. Jede Ausgabe der BusinessNew widmet sich einem Schwerpunktthema aus dem Blickwinkel von KMU. Die Herausgeber steuern ausserdem Artikel aus ihren Branchen und ihrem Geschäftsalltag bei. Damit ist BusinessNew ein Medium, mit dem Sie Ihren Kunden nicht einfach Werbung ins Haus schicken, sondern sich als gleichgesinnten, kompetenten Partner profilieren. BusinessNew erscheint zweimal pro Jahr als Print- und Online-Ausgabe.

businessnew.ch/partner



Die Glättli Rechtsanwälte AG ist eine kleine Kanzlei für Wirtschafts-, Privat- und Verwaltungsrecht mit Sitz in Olten (SO). Zu unseren Kunden zählen Familienunternehmen, kleinere und mittlere Betriebe, öffentlich-rechtliche Körperschaften und Privatpersonen. Die Wurzeln unserer Kanzlei reichen bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zurück. Sie umfasst heute vier Rechtsanwälte und kooperiert mit drei unabhängigen, selbstständigen öffentlichen Notaren des Kantons Solothurn.

Wir verfügen über eine hohe Fachkompetenz, langjährige Erfahrung und sehr gute Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten. Die Glättli Rechtsanwälte AG bietet Dienstleistungen in verschiedenen Rechtsgebieten und in mehreren Fremdsprachen an. Auf Grund unserer Generalisierung zeichnen wir uns durch ein hohes Verständnis der Bedürfnisse unserer Klienten aus.

Wir sind schwergewichtig in folgenden juristischen Gebieten tätig: Gesellschaftsrecht, Bau- und Planungsrecht, Umweltrecht, Kauf-, Tausch- und Schenkungsrecht, Stiftungs- und Vereinsrecht, Familien- und Erbrecht, Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, Personal- und Mietrecht sowie Submissionsrecht. Unsere Notare bieten u.a. öffentliche Beurkundungen, Vorverträge für Grundstückkäufe, Ehe -und Erbverträge, Vorsorgeaufträge sowie letztwillige Verfügungen an.

Wir sind Mitglieder des Schweizerischen und Solothurnischen Anwaltsverbandes sowie des Verbandes Solothurnischer Notare.

Stephan Glättli



Therese Hintermann



Tobias Burri



Ulrich Glättli

Glättli Rechtsanwälte AG

Martin Disteli-Strasse 9
Postfach 768
4601 Olten
+41 (0)62 287 90 60
info@gl'aettli-rechtsanwaelte.ch
www.gl'aettli-rechtsanwaelte.ch