

5/OKTOBER 2015  
www.sko.ch



# LEADER

## **KMU und Inter- nationalisierung**

Schweizer KMU  
ziehen in die  
Welt hinaus

## **PME et inter- nationalisation**

Les PME suisses  
poursuivent leur  
expansion mondiale

Was sind die Erfolgskriterien für  
die Internationalisierung und worauf  
müssen KMU insbesondere achten?  
Daniel Küng, CEO von Switzerland  
Global Enterprise, gibt Auskunft.

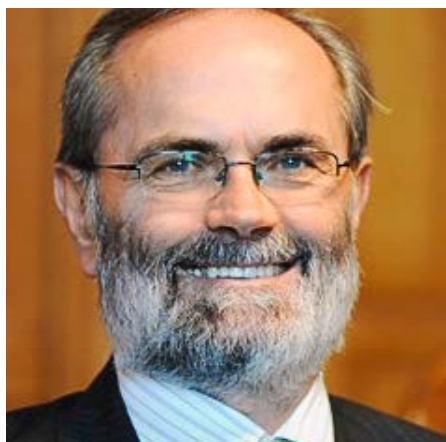
SIX

# SIX ConventionPoint

Ihr Konferenzzentrum am neuen  
Standort der Schweizer Börse

Opening  
Hard Turm Park  
2017





Nationalrat Thomas Weibel, SKO-Präsident



Eine seriöse Planung vor dem Schritt ins Ausland entscheidet darüber, ob ein KMU Erfolg hat.

## EINE CHANCE FÜR KMU

Internationale Geschäfte sind für immer mehr KMU eine sehr attraktive Option. Sie bieten durchaus gute Chancen, beinhalten aber auch Risiken und Schwierigkeiten. Nebst einem guten Produkt braucht es fähige Leute und eine gute Vorbereitung. Die Expansion über die Grenzen hinaus ist aufgrund der unterschiedlichen (Geschäfts-)Kulturen eine Herausforderung. Um diese zu meistern, ist interkulturelle Erfahrung unabdingbar. Man muss sich intensiv mit den Anforderungen wie auch mit der Kultur des Landes auseinandersetzen.

Die Internationalisierung ist eine strategische Entscheidung. Sie muss gut vorbereitet sein und erfordert Geduld. Zu optimistisch gesetzte Zeitrahmen sind nicht zielführend und können in der Regel auch nicht eingehalten werden. Die Projektverantwortung muss in der Firmenhierarchie hoch angesiedelt sein, um seiner Bedeutung gerecht zu werden und Entscheidungsfähigkeit zu gewährleisten. Sind alle Voraussetzungen für gutes Gelingen geschaffen, kann man mit «Swissness» punkten. Die Politik hat die Rahmenbedingungen dazu gesetzlich festgelegt. Das Branding ist wichtig und hilft insbesondere den margenschwachen Geschäftsbereichen. Diese Ausgabe zeigt mögliche Stolpersteine bei der Internationalisierung auf und hilft Ihnen, zu beurteilen, ob Sie eine solche prüfen sollten.



Daniel Küng: «In Zeiten des Margendrucks ist es ein gutes Mittel, auf Swissness zu setzen.»



Der unachtsame Umgang mit Expatriates kann für Arbeitgeber rechtliche Folgen haben.



Wer in einem fremden Markt Fuss fassen möchte, benötigt viel Know-how und Erfahrung.

## INHALT

### FOKUS SCHWERPUNKT

- 04 Schweizer KMU ziehen in die Welt hinaus **NACHGEFRAGT**
- 06 «Swissness ist auch weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor»

### NETZWERK SKO-VERANSTALTUNGEN

- 08 Fachkräftemangel – konkrete Lösungen gesucht
- 10 Swiss Leadership Forum 2015: «Intercultural Leadership»

### ROMANDIE FOCUS

- 12 Les PME suisses poursuivent leur expansion mondiale **ACTUEL**
- 13 Le management collaboratif – clé de voûte de l'innovation
- 14 Une «première» suisse à Savatan

### TICINO TEMA CENTRALE

- 15 I datori di lavoro sono responsabili per i propri dipendenti all'estero

### BERATUNG RECHT

- 16 Arbeit im internationalen Umfeld – wann gilt Schweizer Recht?

### KARRIERE IT-WISSEN

- 17 Business-Software für internationale Unternehmen **HR-TODAY**
- 18 Arbeitgeber sind für ihre Angestellten im Ausland verantwortlich **MANAGEMENT**
- 20 Erfolgsfaktoren bei Auslandsentsendungen
- 22 Emerging Markets – Chance und Herausforderung für Schweizer KMU
- 24 Geschäftsreisen richtig planen

### SKO-VORTEILE MITGLIEDERANGEBOT

- 25 weiterbildungsgutschein.ch – das Geschenk für kluge Köpfe **PARTNER**
- 26 In Kürze zum sprachlichen Erfolg **FIRMENPARTNERSCHAFT**
- 27 «Anlässe sind für erfolgreiches Business-Networking ausgelegt»

# Schweizer KMU ziehen in die Welt hinaus

**Die Schweiz gehört zu den Ländern mit dem höchsten Anteil des Aussenhandels am Bruttoinlandprodukt. Auch nach dem Frankenschock geht es für viele Schweizer KMU weiterhin nicht ohne Internationalisierung. Ein sorgfältiges Vorgehen ist angesichts oftmals knapper finanzieller und personeller Ressourcen matchentscheidend.**

Die Schweiz gilt als Exportnation par excellence. Das hat sich auch nicht geändert, als die Nationalbank am 15. Januar dieses Jahres den Euro-Mindestkurs von 1.20 Franken aufhob. Jedoch haben sich die Gewichte seither etwas weg von Europa verschoben. Noch 2014 gingen nicht weniger als 45 Prozent der Ausfuhren in den EU-Raum. Mit einem Exportvolumen von 38,6 Milliarden Franken ist Deutschland der mit Abstand wichtigste Markt gefolgt von den USA. Insgesamt exportierten Schweizer Firmen Waren und Dienstleistungen im Wert von 208 Milliarden Franken in die ganze Welt. Im Gegenzug betrug

das Importvolumen im vergangenen Jahr 178 Milliarden Franken.

## Getrübte Exportstimmung

Mehr als 10 Prozent der 300'000 Schweizer Unternehmen sind im Export tätig, darunter sehr viele KMU. Die drei grössten Exportbranchen unseres Landes sind Chemie und Pharma, Präzisionsinstrumente, Uhren und Bijouterie sowie Maschinen, Apparate und Elektronik. Grundsätzlich sind die KMU aus der Industrie stärker international vertreten als die Dienstleistungsunternehmen. Mehr als die Hälfte der KMU im Industriesektor (54 Prozent) exportieren

und erzielen im Ausland 38 Prozent des Branchenumsatzes. Im Dienstleistungsbereich hingegen sind rund ein Viertel mit einem durchschnittlichen Umsatzanteil von 16 Prozent ennet der Grenzen. Aktuell ist die Exportstimmung allerdings nicht rosig. Gemäss dem vierteljährlich erscheinenden Export-Indikator der Credit Suisse war sie seit der Einführung der Befragung im Jahr 2010 noch nie so schlecht. Trotzdem gaben im 2. Quartal des Jahres nur gerade 2 Prozent der mehr als 200 befragten Firmen an, sich aus dem Ausland zurückziehen zu wollen. 20 Prozent dagegen suchen nach neuen, lukrativen Märkten.

**KMU suchen nach neuen lukrativen Märkten im Ausland, wichtig für den Erfolg ist eine sorgfältige Vorbereitung.**

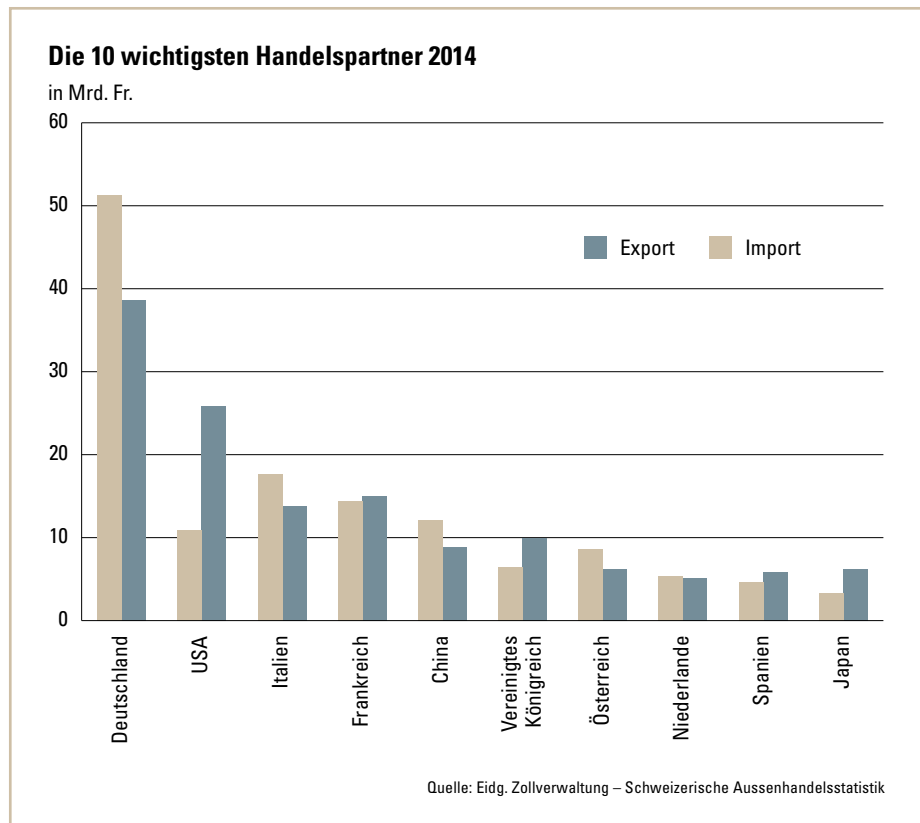


### Seriöse Vorbereitung und Beratung

Um ihre Arbeitsplätze zu erhalten, sehen sich die KMU weiterhin verpflichtet, zu internationalisieren. Umso wichtiger ist es für sie, sich akribisch vorzubereiten und entsprechend beraten zu lassen. Dies tun seit vielen Jahren einerseits die Banken und Revisionsgesellschaften, andererseits aber auch viele private Berater. Die offizielle Anlaufstelle des Bundes mit Service-Public-Angebot ist die frühere Osec, die heute unter dem Namen Switzerland Global Enterprise (S-GE) tätig ist. Einst als Exportförderagentur positioniert, versteht sich S-GE inzwischen als Organisation, die Schweizer KMU in Sachen Internationalisierung berät (siehe Nachfragefragt auf den Seiten 6 und 7 mit Daniel Küng, CEO von Switzerland Global Enterprise). Nebst dem Export sind auch die Importe von Vorleistungen und Vorprodukten wichtig, ebenso wie Standortverlagerungen oder Ansiedlungen in der Schweiz. Im Fokus steht freilich noch immer der Export. Eine seriöse Planung, genügend Kenntnisse der kulturellen und gesetzlichen Gegebenheiten sowie die richtigen Geschäftspartner bleiben dabei das A und das O und entscheiden darüber, ob ein KMU Erfolg hat. Jeder Markt hat seine eigenen Regeln, die es zu beachten gilt. Ohne externe Beratung ist es einem KMU angesichts meist beschränkter Ressourcen fast nicht möglich, gewinnbringend zu internationalisieren.

### Oftmals Bauchentscheide?

Aufgrund welcher Kriterien in KMU entschieden wird, ob sie ins Ausland expandieren oder nicht, hat im letzten Jahr das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie die Hochschule Luzern – Wirtschaft untersucht. Die KMU bauen dabei offenbar besonders stark auf Vertrauen, Netzwerke und Intuition. Die Intuition wird von mehr als der Hälfte als relevant oder sogar als sehr relevant für den Internationalisierungserfolg angesehen. Daniel Küng,



CEO der S-GE, relativiert das: «Es scheint mir ein bisschen blauäugig, die strategischen Entscheide der Schweizer KMU auf den Bauch zu reduzieren. Wenn man am Schluss drei Zielmärkte mit guten Chancen geortet hat, wird vielleicht schon mal intuitiv entschieden. Aber die Treiber, warum sich Firmen in neue Märkte wagen, sind ganz klar grösstenteils strategischer Art», sagt Küng. Als ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg gaben 90 Prozent der 128 in der Studie befragten Schweizer KMU internationale und interkulturelle Erfahrungen sowie unternehmerisches Know-how an. Auch nach dem Frankenschock beginnt die Internationalisierung weiterhin meist mit der Expansion ins benachbarte Ausland. In diesen Märkten scheitern Schweizer KMU aber auch am häufigsten. Man meint, die Märkte zu kennen und unterschätzt die Gefahren, wo hingegen bei Exportplänen für Länder wie China klar ist,

dass man sich eingehend mit den Besonderheiten zu befassen hat.

### Marke Schweiz gefragt

Trotz Verdunkelungen am Himmel sind die Voraussetzungen für Schweizer KMU im Ausland nach wie vor gut. Das weltweite Image der Schweiz hat in den letzten Jahren, entgegen der Wahrnehmung im Inland, nicht gelitten. Im Gegenteil: Gemäss der Langzeit-Studie «Swissness worldwide» unter der Leitung von Stephan Feige von der Universität St. Gallen HSG, ist es sogar besser geworden. Swissness bietet demnach das Potenzial, höhere Produktpreise zu erzielen. Gemäss Feige löst Swissness insbesondere in den BRIC-Staaten und in Japan die höchste Zahlungsbereitschaft aus. Genau jenen Märkten kommt angesichts der Währungsnachteile in Europa ohnehin eine immer bedeutendere Rolle zu.

Michael Zollinger

# «Swissness ist auch weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor»

**Keine andere Organisation kennt die exportierenden Schweizer KMU so gut wie Switzerland Global Enterprise (S-GE). Dessen CEO Daniel Küng äussert sich im Interview mit dem SKO-LEADER über die Erfolgskriterien bei der Internationalisierung.**

## **Herr Küng, wie präsentiert sich die Situation der Schweizer KMU neun Monate nach dem Frankenschock vom 15. Januar?**

Wir sehen bei den Schweizer KMU nachhaltig einen Margenverlust von rund 10 Prozentpunkten. Wer also vorher weniger als 10 Prozent Marge erwirtschaftete, dürfte jetzt im negativen Bereich liegen. In der MEM-Industrie betrifft das etwa einen Drittel aller exportierenden KMU. Das ist schmerzhaft. Der Kurs sackte ja vorher schon von 1.60 auf 1.20 ab, und viele hatten bereits Massnahmen zur Produktionssteigerung ergriffen.

## **Was heisst das für den Export?**

Die meisten Firmen verfolgen Vorwärtsstrategien. Die vor allem im Euroraum tätigen Unternehmen sind weiter daran, ihr Klumpenrisiko abzubauen. Wir von S-GE hatten bereits während der Finanzkrise 2008 gepredigt, geografisch zu diversifizieren. Viele sind das damals angegangen. Viele weitere wurden jetzt aktiv. Für uns bedeutet es, dass wir im ersten Halbjahr 15 Prozent mehr Projekte abgewickelt haben als im Vorjahressemester. Der Trend geht weg von Europa. Profitiert haben vor allem die USA, Asien, der Mittlere Osten und zu einem kleineren Teil Lateinamerika. Die meisten Firmen gehen aber immer noch zuerst nach Deutschland, Frankreich oder in ein anderes nahes Land.

## **Wie steht es mit Standortverlagerungen ins Ausland seit Anfang Jahr?**

Seit 2011 haben die Firmen versucht, über Produktivitätssteigerungen ihre Margen zu halten. Sie haben ihre Logistik optimiert, ihr Umlaufkapital auf ein Minimum zusammengestrichen und die Innovationszyklen verkürzt. Drastische Massnahmen wie



Standortverlagerungen oder der Austausch von Schweizer Zulieferern durch ausländische waren nur selten ein Thema. Seit dem 15. Januar ist das anders und das tut der Schweiz weh. Nebst den öffentlich kommunizierten Verlagerungen sehen wir viele stille Abwanderungen.

## **Welche KMU sind generell erfolgreich im Export?**

Nebst denen mit einem guten Produkt und fähigen Leuten vor allem diejenigen, die sich gut vorbereiten, die Entscheide strategisch fällen und sich genügend Zeit geben. Es geht oftmals länger, als es die Business-

## **DANIEL KÜNG**

**war in den Achtziger- und Neunzigerjahren in Brasilien und Portugal als Unternehmer tätig. Seit 2004 ist der Berner Betriebswirtschaftler CEO von Switzerland Global Enterprise (S-GE), der Schweizerischen Organisation für Aussenwirtschaftsförderung (früher Osec).**

pläne vorsehen. Wichtig ist, dass die Projekte möglichst weit oben im Management angesiedelt sind.

### **Braucht es Schweizer Exportspezialisten oder Lokale vor Ort?**

Das ist sehr individuell. Ich sah Modelle mit Lokalen, mit «Expats» und mit gemischten Teams, die erfolgreich waren. Es gibt kein einfaches Erfolgsrezept.

### **Worauf kommt es bei der Suche nach Geschäfts- und Vertriebspartnern an?**

Das ist von Land zu Land unterschiedlich. Generell braucht man Distributionspartner, die die richtigen Kanäle bewirtschaften können. Dafür muss man wissen, wie man das Produkt im Zielmarkt positionieren will. Die Partner müssen die Produktphilosophie nachvollziehen können, und schliesslich muss natürlich die Chemie stimmen.

### **Wie wichtig ist heute der Swissness-Faktor?**

Swissness ist sehr wichtig. Ich glaube, es ist der Schweiz gelungen, den Wert des Country Brands noch zu steigern. Gerade in Zeiten des Margendrucks ist es ein gutes Mittel, voll auf Swissness zu setzen.

### **Schweizer KMU klagen häufig, sich mit den Gesetzen und Normen in den Exportmärkten schwer zu tun. Ist das der grösste Stolperstein?**

Es gibt Länder, die sind einfach schwieriger als andere. Ich würde das nicht als Stolperstein bezeichnen. Sich zu wenig mit den Anforderungen oder der im Land herrschenden Kultur auseinanderzusetzen, das ist ein Stolperstein. Häufig sind die Businesspläne zu optimistisch, und es fehlt das Netzwerk. In der Schweiz machen alle Networking, aber kaum einer sagt, ich möchte in zwei Jahren nach Indien, also muss ich dort ein Netzwerk aufbauen.

### **Welche Märkte sind am schwierigsten?**

Grosse Märkte, die relativ intransparent und im Wachstumszyklus noch nicht entwickelt sind. Zum Beispiel Nigeria, die grösste Volkswirtschaft Afrikas mit der Hauptstadt Lagos und 30 Millionen Einwohnern. Oder

Indonesien, einem Land, in dem 250 Millionen Menschen leben. Oder auch China mit seinen 1,2 Milliarden Einwohnern.

### **Sie waren in den Achtzigern selbst in Brasilien als Unternehmer tätig.**

#### **Wie haben sie das Land erlebt?**

Ein schwieriger Markt, der sich zwischen drin etwas geöffnet hatte, jetzt aber durch protektionistische Massnahmen wieder schwieriger geworden ist. Trotzdem konnte ich dort eine Firma aufbauen und nach zehn Jahren wieder verkaufen. Man muss Freude daran haben, sich in solch anspruchsvollen Märkten zu bewegen.

### **Die Schweiz schliesst immer mehr Freihandelsabkommen (FHA).**

#### **Wie wichtig sind sie für die KMU?**

Sehr wichtig. Die FHA mit den vier EU-Ländern Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich helfen den Firmen, eine Milliarde Franken Zoll einzusparen. Nach dem Abkommen mit China haben wir errechnet, dass dieses unter gewissen Voraussetzungen innerhalb der ersten 15 Jahre

«Wir wissen aufgrund einer Umfrage, dass 6 bis 7 Prozent der Firmen bei der Internationalisierung scheitern.»

5,8 Milliarden Franken Zollersparnis bringen kann. Wirtschaftskrisen lösen vielerorts protektionistisches Verhalten aus. Als Exportnation brauchen wir Kanäle, die immer offen sind.

### **Internationalisierung heisst auch, Import von Vorprodukten. Wird dieser bedeutender?**

Ja, ganz klar. Von jedem Franken Export, werden heute schon für 28 Rappen Vorleistungen oder -produkte importiert. Wir haben ja immer noch einen sehr hohen Industrialisierungsgrad, aber auf hoher Wertschöpfungstiefe. Die Vorleistungen auf tieferer Stufe werden meistens importiert, weshalb Importe eminent wichtig für den Unternehmensstandort Schweiz sind. Des-

«Gerade in Zeiten des Margendrucks ist es ein gutes Mittel, voll auf Swissness zu setzen.»

halb bezeichnen wir von S-GE uns auch schon lange nicht mehr als Exportförderagentur. Wir kümmern uns um Internationalisierung und unterstützen die Firmen beim Zugang zu Wertschöpfungsketten, die im Ausland stattfinden. Sei es durch Export, Import, Investitionen im Ausland oder Ansiedlungen bei uns in der Schweiz.

### **Was kann die S-GE für die Schweizer KMU tun?**

Unser USP ist, dass wir vom Bund beauftragt und teilweise finanziert sind. Wir haben ein Service-Public-Angebot, und wir sind in 21 Ländern mit unseren Swiss Business Hubs präsent. Dies jeweils in den Schweizer Botschaften, womit wir von einer gewissen Offizialität profitieren, die im Ausland Türen öffnet. In den Business Hubs arbeiten 80 Expertinnen und Experten, die wir proaktiv einsetzen. Sie berichten uns, was im Land läuft und wo es Wachstumsmöglichkeiten gibt. Mit mehr als der Hälfte der exportierenden Schweizer Unternehmen stehen wir in regelmässigem Kontakt und informieren sie über konkrete Geschäftsmöglichkeiten. Wir machen jährlich 2'500 Beratungsgespräche, in denen es immer um Internationalisierung geht. Keine andere Organisation verfügt über einen solchen Fundus von Expertisen – nicht nur bezüglich der Märkte, sondern auch darüber, wie Kunden vorgehen.

### **Gibt es Firmen, denen Sie von einer Internationalisierung abraten?**

Unsere Berater raten ab, wenn sie glauben, dass ein Unternehmen nicht exportfähig ist. Etwa dann, wenn ein Produkt nicht reif für den Zielmarkt oder nicht Erfolg versprechend positioniert ist. Aber auch, wenn einer Firma die «Excellence at home» fehlt oder sie über zu wenig Ressourcen verfügt. Wir wissen aufgrund einer Umfrage, dass 6 bis 7 Prozent der Firmen bei der Internationalisierung scheitern. Es ist unser Ziel, diesen Prozentsatz zu senken. ●

Interview: Michael Zollinger

# Fachkräftemangel – konkrete Lösungen gesucht

**Laut einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft herrscht in der Schweiz ein Fachkräftemangel, der sich in Zukunft noch verschärfen wird. Die Schweizer Kader Organisation SKO bot gemeinsam mit der Swissmem und der Handelszeitung am 2. SKO-LeaderCircle Plus eine Plattform, um Lösungen gegen den Fachkräftemangel zu finden.**

Mehr als 160 Teilnehmende widmeten sich während des 2. SKO-LeaderCircle Plus am 24. September im Zürcher Technopark dem Thema «Fachkräftemangel – Lösungsansätze für die Praxis». Sechs Impuls-Sessions wurden am Nachmittag von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Bildung als Inputgeber gestaltet. Die Resultate der Sessions wurden zusammengefasst und dienen als Grundlage für die anschliessende Podiumsdiskussion.

## Problem muss angegangen werden

Die Zahlen sprechen für sich – und sie sind dramatisch. Spätestens ab 2020 stagniert oder schrumpft die Bevölkerung in der Schweiz, sagt das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). In diversen Branchen ist die Knappheit an Fachkräften bereits heute eine Restriktion. Nur logisch, dass gemäss einer aktuellen Manpower-Umfrage 41 Prozent von befragten 750 Firmen angeben, der Fachkräftemangel sei ihr brennendstes Thema. SKO-Geschäftsleiter Jürg Eggenberger machte im Einführungsreferat zum SKO-LeaderCircle Plus klar: Das Knappheitsproblem muss dringend und ernsthaft angegangen werden. Unverständlich ist angesichts der Ausgangslage, dass noch heute jedes fünfte Schweizer Unternehmen nicht nach konkreten Lösungsansuchen, um in diesem Wettbewerb um Fachkräfte zu reüssieren.

## Konkrete Vorschläge

Um konkrete Vorschläge für Führungskräfte, für die Politik und für die Unternehmen ging es in den Impuls-Sessions, die am Nachmittag stattfanden. Andrej Vckovski, CEO der Softwarefirma Netcentera, setzt auf flache Hierarchien. Seine Firma hat sich die Arbeitsmarktfähigkeit

ihrer Mitarbeitenden zum strategischen Ziel gesetzt. Das spiegelt sich in Zahlen: Man gibt genau so viel für Marketing für Mitarbeiter aus wie für den Absatzmarkt. Professorin Ursula Renold, Leiterin Bildungssysteme an der Konjunkturforschungsstelle der ETH, sieht Nachholbedarf in der Nach- und Weiterbildung. Sie plädiert für eine engere Kooperation zwischen Fachhochschulen und höherer Berufsbildung. «Durchlässigkeit muss gefördert werden.» Ziel sei es letztlich, eine kontinuierliche Höherqualifizierung sicherzustellen.

## Ressourcen stärker nutzen

Die Podiumsdiskussion am Abend unter Leitung von Handelszeitung-Chefredaktor Stefan Barmettler erörterte das Problem aus mehreren Perspektiven. So gab Eva Jaisli, CEO von PB Swiss Tools, einen lebhaften Einblick in eine Firmenkultur, die Mitarbeitern früh Verantwortung überträgt und entsprechend beliebt bei Fachkräften aus der Region sei. Jaislis Betrieb

im Emmental mit knapp 200 Mitarbeitenden produziert hochwertige Werkzeuge und weist einen Exportanteil von gegen 70 Prozent aus. Ihr Motto dürfte manchen CEO überraschen. «Ich kümmere mich um die Mitarbeiter – und die Mitarbeiter kümmern sich um die Firma.» FDP-Nationalrat und Ständerats-Kandidat Ruedi Noser, IT-Unternehmer und Präsident von ICT Switzerland, warnte, dass aus liberaler Sicht eine Kontingentierung keine Lösung sein könne, weil es letztlich das Fachkräfteproblem verschärfe. Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz sei auch durch die Verfügbarkeit von ausländischen Fachkräften gewährleistet worden. Einig waren sich alle Podiumsteilnehmer: Dem Fachkräftemangel kann nur begegnet werden, wenn Unternehmen die Ressourcen der bestehenden Mitarbeiter stärker nutzen und an einem attraktiven Arbeitgeberprofil arbeiten, um jene anzulocken, die Mehrwert fürs Unternehmen bedeuten. ● Stefan Barmettler, Handelszeitung

## IMPRESSUM

**HERAUSGEBERIN/  
ÉDITEUR**  
Schweizer Kader  
Organisation SKO  
Postfach, 8042 Zürich  
Tel.: 043 300 50 50  
info@sko.ch  
www.sko.ch

**REDAKTION/  
RÉDACTION**  
Petra Kalchofner  
leader@sko.ch

**MEDIA/MÉDIA**  
www.sko.ch/media

**INSERATE/  
ANNONCES**  
Jeannette  
Häsler-Daffré  
j.haesler@sko.ch

**DRUCK/  
IMPRESSION**  
Sihldruck AG  
www.sihldruck.ch

**GESTALTUNG/  
MISE EN PAGE**  
Sihldruck AG

**ERSCHEINUNGSWEISE/  
PARUTION**  
6-mal jährlich  
6 fois par année  
(2 digitale Ausgaben)

**NÄCHSTE AUSGABE/  
PROCHAINE ÉDITION**  
SKO-LEADER 6/15  
15.12.15

**THEMA/THÈME**  
Nicht-akademischer  
Karriereweg/  
Carrière non  
académique

**REDAKTIONSSCHLUSS/  
DÉLAI RÉDACTIONNEL**  
4.11.2015

**AUFLAGE/TIRAGE**  
13'000 Exemplare/  
exemplaires  
(12'210 WEMF-  
beglaubigt)

Geht an alle  
Mitglieder der SKO





Impressionen vom 2. SKO-LeaderCircle Plus mit Sessions und Podium

Foto: Christian Dancker



**Die cleveren Jobplattformen für Kommunikation & ICT:**

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert inserieren
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

**medienjobs.ch**  
**ictjobs.ch**

**VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE:** Die Jobplattformen für Medien, Kommunikation, Marketing, Informatik & Telekommunikation

# Swiss Leadership Forum 2015: «Intercultural Leadership»

An Aktualität und Wichtigkeit ist das Thema des Swiss Leadership Forum nicht zu überbieten. Eine anhaltende wirtschaftliche Globalisierung und die sich dramatisierende Migration lassen auch in der Schweiz Situationen entstehen, die ein hohes Mass an Flexibilität, Toleranz und insbesondere interkulturelle Intelligenz erfordern.



Das Attribut «Leadership» ist im Unternehmensumfeld für Führungspersonlichkeiten unabdingbar. Dessen Interpretation lässt allerdings grossen Spielraum zu und ist daher oft unterschiedlich. Gefordert ist klare «Leadership» dort, wo es um interkulturelle Aspekte oder den Umgang mit sozialer Vielfalt geht. Insbesondere in der Geschäftswelt!

## «Intercultural Leadership» als Erfolgsfaktor

Während die Rekrutierung und Teambildung im interkulturellen Kontext prozess- und informationsgesteuerte Entscheidungen benötigen, stellen die Zusammenführung von Teams, die Verständigung auf gemeinsame Ziele und die Gewährleistung der Leistungsfähigkeit wesentlich delikater Prozesse dar. Und verbleiben als Quellen für gefährliche Fettnäpfe. Beispiele sind Spannungen in Teams mit kulturellen Unterschieden: Wie können Missverständnisse in Meetings vermieden werden, wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenkommen und was bedeutet in diesem Zusammenhang die zunehmende Globalisierung für unsere KMU? Wie funktioniert Diversität im KMU-Alltag und was sind die Auswirkungen von gelebter, sozialer Vielfalt auf ihre Organisation? Der Umgang mit den Herausforderungen bedarf eines gesunden Menschenverstandes, Souveränität und Fingerspitzengefühl. «Intercultural Leadership» wird zum strategischen Erfolgsfaktor.

## Namhafte Referentinnen und Referenten

Die Teilnehmenden des Swiss Leadership Forum 2015 kommen in den Genuss von

## SWISS LEADERSHIP FORUM

5. November 2015, Kongresshaus Zürich.

Das Swiss Leadership Forum gehört seit über zehn Jahren zu den wichtigsten meinungsbildenden Wirtschaftsveranstaltungen der Schweiz. Es richtet sich an Führungspersonlichkeiten aus allen Wirtschaftsbereichen und fördert mit der Initiative für mehr Leadership in Schweizer KMU die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Das Swiss Leadership Forum beruht auf Wissensvermittlung und Inspiration, Erfahrungsaustausch und auf der Pflege von persönlichen Beziehungen. Die Jahresveranstaltung mit hochstehenden Referaten und Podiumsgesprächen findet traditionell in der Schweizer Wirtschaftsmetropole Zürich statt.

[www.swissleader.ch](http://www.swissleader.ch)

**SWISS  
LEADERSHIP  
FORUM**

spezifischen Inhalten mit hohem persönlichem Nutzen. Es werden

- Nicole Brandes (internationale Expertin für Interkulturelle Intelligenz)
- André Lüthi (Gründer und CEO Globetrotter Group)
- Dr. Gabriela Payer (Verwaltungsrätin Helvetia Gruppe)
- Prof. Ginka Toegel (Professorin an der IMD Business School)
- Rita Ziegler (Direktorin des Universitätsspitals Zürich)

zum Dachthema referieren und diskutieren.

Daniel Fischer,  
Swiss Leadership Forum

### WORKSHOP: «INCLUSIVE LEADERSHIP – DER WEG ZU EINER NACHHALTIGEN FÜHRUNGSKULTUR»

Der spannende Morgen-Workshop wurde in Partnerschaft mit der Schweizer Kader Organisation SKO und dem Verband Wirtschaftsfrauen Schweiz entwickelt. Keynote-Referentin ist Frau Prof. Dr. Gudrun Sander, Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Sie gilt als brillante Fachexpertin auf dem Gebiet des «Diversity Managements».

### KOSTEN GESAMTPAKET

Spezialpreis für Mitglieder der SKO und des Verbands Wirtschaftsfrauen Schweiz: 590 Franken anstelle von 1'180 Franken. Dieser Preis beinhaltet den Zutritt zum Workshop wie auch zum Swiss Leadership Forum 2015. Limitierte Teilnehmer-Anzahl. Anmeldeschluss 30. Oktober 2015. [www.swissleader.ch/sko2015](http://www.swissleader.ch/sko2015)

# SIND SIE EIN DIGITALER LEADER?

Vertiefen Sie Ihre Kompetenzen mit einem Executive MBA zu Innovation, Transformation und Leadership unter SKO-Vorzugskonditionen!

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!  
[www.embe.unisg.ch](http://www.embe.unisg.ch)

↑  
INFO-APÉRO  
20.10. IN ZÜRICH  
JETZT  
ANMELDEN



Executive Master of Business Engineering



Universität St.Gallen

Erfolgreiches Networking...  
Spannende Referate...  
Exquisiter Lunch in grandioser Umgebung...



Business-Excellence-Forum «BEF»

## BEF-Club Zürich

WILLKOMMEN im  
aktiven und attraktiven  
Business-Club!

[www.business-excellence-forum.ch](http://www.business-excellence-forum.ch)

BEF-Gründer und  
Präsident: Herby Carl



Restaurant Die Waid  
[www.diewaid.ch](http://www.diewaid.ch)



SKO  
ASC  
ASQ

Association  
suisse  
des cadres

Le centre de compétences pour les cadres



Forum ASC - PME Magazine

Jeu. 19 novembre 2015, 17h30, Lausanne

Le management  
collaboratif –  
clé de voûte  
de l'innovation



Le contexte actuel de forte concurrence, dans lequel créativité et innovation sont au cœur du développement et de la survie des entreprises, voit de nouvelles pratiques managériales fleurir, bouleversant les systèmes très hiérarchiques et pyramidaux. Bien que ces modèles de management ne soient pas applicables à tous les secteurs d'activité, les signes montrent que les nouvelles générations n'accepteront bientôt plus de se fondre dans des systèmes qui ne leur ressemblent pas. A l'avenir, toutes les entreprises devront d'une manière ou d'une autre s'adapter pour parvenir à attirer les jeunes talents et continuer à performer.

En quoi le management collaboratif favorise-t-il l'innovation? Quels sont les avantages et les inconvénients? Effet de mode ou tendance à long terme? Telles sont les questions, entre autres, auxquelles répondront nos intervenants de premier ordre et dont nous débattons avec vous lors du **Forum ASC - PME Magazine** le 19 novembre 2015.

### Intervenants



**Christophe Barman**  
CEO  
Loyco SA  
Tools



**Jonas Vonlanthen**  
Partner  
Liip SA



**Yan Curty**  
Directeur  
associé  
Actaes Sàrl



**Geneviève Morand**  
Présidente  
Fondation  
Muse



**Thierry Vial**  
Rédacteur en  
chef PME  
Magazine  
Modérateur

Inscrivez-vous et venez partager votre expérience.  
Le cocktail dînatoire qui suivra offre une opportunité idéale pour poursuivre la discussion et réseauter.



Inscription: [www.cadres.ch/forum](http://www.cadres.ch/forum) | [info@cadres.ch](mailto:info@cadres.ch) ☎ ☎ ☎ ☎ ☎ ☎

# Les PME suisses poursuivent leur expansion mondiale

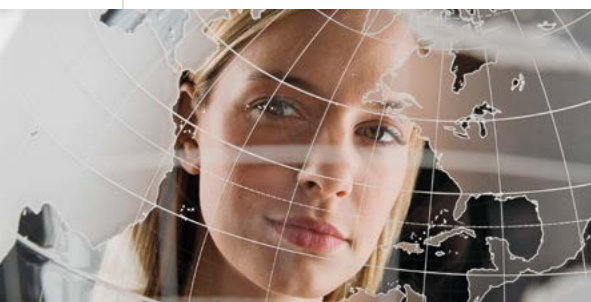
**La Suisse fait partie des pays détenant la part la plus élevée du produit intérieur brut dans le commerce extérieur. Même après le choc du franc, de nombreuses PME suisses ne peuvent se passer d'internationalisation.**

La Suisse est une nation exportatrice par excellence. Ce fait n'a pas changé lors de la suppression du taux plancher de l'Euro par la Banque Nationale le 15 janvier dernier. En 2014, les entreprises suisses ont exporté des marchandises et prestations d'une valeur de 208 milliards de francs dans le monde entier. Inversement et l'année dernière, le volume des importations s'est élevé à 178 milliards de francs. Après le choc du franc suisse toutefois, la tendance est de se détourner de l'Europe.

## Humeur maussade des exportations

Plus de 10 pourcent des 300'000 entreprises suisses sont actives dans l'exportation, parmi lesquelles de nombreuses PME. A l'heure actuelle, l'humeur à l'exportation n'est pas au beau fixe. Selon l'indicateur export des PME du Crédit Suisse, paraissant trimestriellement, elle n'a jamais été aussi basse depuis l'introduction de cet outil en l'an 2010. Cependant, durant le 2<sup>e</sup> trimestre de l'année, ce ne sont qu'à peine 2 pourcent des entreprises questionnées qui ont indiqué vouloir se retirer de l'étranger. 20 pourcent d'entre elles veulent au contraire chercher de nouveaux marchés

**L'internationalisation: une chance mais aussi un défi risqué.**

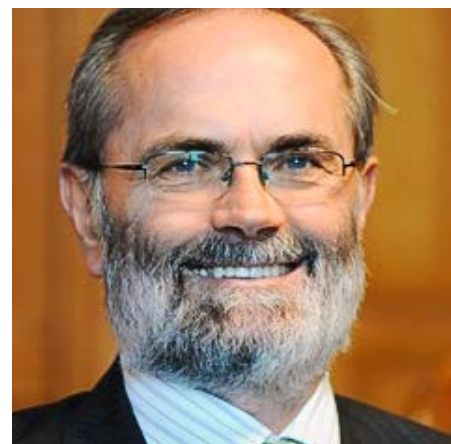


lucratifs. Pour conserver les emplois, les PME se voient toujours contraintes d'internationaliser. Il est donc d'autant plus essentiel pour elles de se préparer méticuleusement et de se faire conseiller. L'ancienne Osec, actuellement connue sous le nom de Switzerland Global Enterprise (S-GE) est l'organe officiel de la Confédération. Car pour le succès des PME, il est déterminant de planifier sérieusement, connaître suffisamment les données culturelles et légales ainsi que de disposer des bons partenaires commerciaux. Chaque marché a ses propres règles qu'il faut respecter.

## Bonne préparation et suffisamment de temps

L'Institut de gestion et d'économie régionale de l'Université de Lucerne a examiné l'année dernière sur quels critères les PME décident de s'étendre à l'étranger ou non. Parmi les 128 PME suisses interrogées dans l'étude, 90 pourcent ont indiqué les expériences internationales et interculturelles ainsi que le savoir-faire en tant que facteurs déterminants. Même après le choc du franc suisse, l'internationalisation continue à débiter par les pays limitrophes. Mais c'est dans ces marchés que les PME suisses enregistrent le plus d'échecs. On croit connaître les marchés en sous-estimant les risques, alors que dans les plans pour exporter dans des pays comme la Chine, il est dès le début évident de se préoccuper intensément des particularités. Toutefois, les conditions des PME suisses à l'étranger sont toujours favorables. Ces dernières années et contrairement au ressenti intérieur, l'image mondiale de la Suisse n'a pas souffert.

Michael Zollinger



**Thomas Weibel, Conseiller national, président de l'ASC**

## UNE CHANCE POUR LES PME

Le commerce international représente une option attrayante et offre de bonnes chances à un grand nombre de PME. Mais il recèle aussi des risques et problèmes. Hormis le bon produit, il demande de hautes capacités et beaucoup de préparation. En raison des cultures (commerciales) différentes, s'étendre au-delà des frontières est un véritable défi. Afin de le maîtriser, une expérience interculturelle est indispensable. Il est nécessaire d'étudier intensément les exigences et la culture du pays.

L'internationalisation est une décision stratégique. Elle doit être bien préparée et demande du temps. Les calendriers trop optimistes mènent rarement au but et ne peuvent pas être tenus. La responsabilité des projets dans la hiérarchie d'entreprise doit se situer à haut niveau pour répondre à son importance et garantir la capacité décisionnelle. En se dotant des conditions nécessaires au succès, «Swissness» a un bel avenir. La politique a d'ailleurs fixé les conditions-cadre dans la loi. L'image de marque est essentielle et contribue particulièrement dans les secteurs commerciaux à faible marge. Cette édition relève les obstacles rencontrés dans l'internationalisation et vous aide à estimer si vous devriez l'envisager.

# Le management collaboratif – clé de voûte de l'innovation

**L'innovation n'est pas forcément liée à la technologie mais concerne aussi les nouveaux modèles économiques, les modes d'organisation et constitue le principal moteur de la croissance.**

Les systèmes de management verticaux, issus de l'aire industrielle (taylorisme), où l'on encadrait étroitement, contrôlait et réprimait, n'ont plus cours. On prône plutôt l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie. Pour y parvenir, il faut motiver chaque collaborateur à devenir un acteur au sein de son organisation. On favorise l'autonomie et donne les moyens de pouvoir atteindre les objectifs individuels et dans les groupes de travail. «S'il y a récompense, c'est pour tout le monde ou personne, ce qui peut générer un 14<sup>ème</sup>, voire parfois un 15<sup>ème</sup> salaire.» Ce nouveau concept de management dégage de la créativité et on le trouve surtout dans les start-up.

## Un modèle intéressant pour les jeunes

Pour intégrer les jeunes et les fidéliser, le management participatif semblerait parfaitement leur convenir. Bien formés et motivés, ils veulent donner un sens à leur vie, à leur travail et souhaitent utiliser leurs compétences. Ils pourront ainsi s'épanouir et



**Les entreprises doivent s'adapter pour parvenir à attirer les jeunes talents!**

donner libre cours à leur imagination. Il va de soi que cette nouvelle forme d'organisation du travail ne va pas forcément convenir à tous les types d'entreprises. Il faut pouvoir lâcher prise et on peut déceler une forme de résistance et de méfiance de la part des salariés habitués à obéir. «L'entreprise fribourgeoise LIIP a adopté ce système avec une hiérarchie à plat et une grande autonomie des collaborateurs. La PME vole de succès en succès.» Certaines entreprises n'ont pas de parking réservé pour la direction, ni de bureaux plus spacieux pour les cadres. D'autres n'ont plus de manager, de titres, de grades. Le management collaboratif offre une plus grande liberté et exige de chacun plus de responsabilité. Dans un contexte de forte concurrence, la créativité et l'innovation stimulent le développement et il en va de l'avenir, voire de la survie de l'entreprise. On écoute les collaborateurs au lieu de leur dire quoi

faire. On leur transmet toutes les informations utiles sur la marche de la société pour prendre collectivement les meilleures décisions.

## Les grandes interrogations

Une hiérarchie à plat, est-ce vraiment un plus pour le patron? Ces nouveaux modèles de management sont-ils applicables à toutes les entreprises? Est-ce un phénomène de mode qui convient surtout aux jeunes et qui sera éphémère? La mise en place d'un tel concept convient-il aux générations habituées à un organigramme bien établi?

Le Forum ASC – PME Magazine 2015 sera l'occasion d'aborder cette thématique avec des intervenants de renom lors d'une soirée qui s'annonce passionnante et riche en échanges.

Bernard Briguet,  
Directeur romand ASC

## FORUM ASC

**Le management collaboratif – clé de voûte de l'innovation**

**Judi 19 novembre 2015, 17h30**

**Starling Hotel Lausanne**

### INTERVENANTS ET MODÉRATEUR

**Christophe Barman, CEO Loyco SA**

**Jonas Vonlanthen, Partner Liip SA**

**Yan Curty, Directeur associé Actaes Sàrl**

**Geneviève Morand, Présidente Fondation Muse**

**Thierry Vial, Rédacteur en chef PME Magazine (Moderation)**

**Renseignements et inscriptions**

**[www.cadres.ch/forum](http://www.cadres.ch/forum)**

# Une «première» suisse à Savatan

**Pour la première fois en Suisse, l'Association Suisse des Cadres ASC certifie le personnel d'une institution de formation policière.**

Lundi 24 août 2015, à Lavey-les-Bains, quarante-deux collaboratrices et collaborateurs de l'Académie de police de Savatan ont reçu leur diplôme, certificat ou attestation de compétences délivrés par l'Association suisse des cadres ASC: une belle reconnaissance professionnelle du métier d'instructeur de police. La cérémonie était honorée de la présence des deux Conseillers d'Etat en charge de la sécurité, la vaudoise Béatrice Métraux et le valaisan Oskar Freysinger ainsi que du Directeur romand de l'ASC, Bernard Briguet. Le partenariat entre l'Académie de police et l'ASC ne date pas d'aujourd'hui. Depuis 2013 déjà, il a permis la certification des mentors supplétifs engagés durant la période INTEGRO de l'Ecole d'aspirants. Mais ce partenariat s'est rapidement développé et étendu à l'ensemble du personnel de l'Académie: ce processus a, par ailleurs, été unanimement soutenu par le Conseil de Direction (CODIR) et encouragé par tous les commandants des Corps de police partenaires.

## Cinq niveaux de certification

L'ASC, qui conçoit son rôle comme celui d'un centre de compétences pour les cadres de tous les secteurs économiques, est un véritable réseau national et régional de relations pour les dirigeants. En étroite collaboration avec l'Académie de police, elle a développé, pour elle, cinq niveaux de certification: l'attestation de compétences, les certificats niveau I et II, ainsi que les diplômes niveau I (cadres) et niveau II (cadres supérieurs). Le personnel de l'Académie de police est ainsi certifié sur la base des fonctions et des compétences qu'il occupe actuellement. Les types et les niveaux de certification sont proposés par l'Académie de police puis validés par l'ASC selon les conditions et critères fixés par elle. Et les certifications ne peuvent s'obtenir qu'au terme



**Bernard Briguet, Directeur romand ASC**

de deux, voire trois ans d'expérience dans la fonction à l'Académie de police.

## Une réelle valeur

Dans leurs allocutions, les quatre orateurs de la cérémonie ont souligné la reconnaissance au personnel que symbolisait cette certification. Mais pour le Colonel Alain Bergonzoli, Directeur de l'Académie, cette certification est également synonyme de responsabilité: «Nous avons la responsabilité de nous perfectionner et d'adapter nos concepts d'instruction aux nouvelles réalités opérationnelles.» De son côté, Bernard Briguet, le Directeur romand de l'ASC, a expliqué aux récipiendaires que cette certification «a une réelle valeur dans le milieu professionnel: ainsi votre dossier personnel sera complété par un document qui clarifie et officialise un certain nombre de vos



**Le Conseiller d'Etat Oskar Freysinger remet la certification à une inspectrice principale adjointe.**

compétences et vous sera utile tout au long de votre carrière» a-t-il lancé aux collaborateurs de l'Académie.

Le Conseiller d'Etat valaisan Oskar Freysinger a, pour sa part, déclaré que «le pilotage d'un navire pareillement ballotté nécessite une expérience sûre et une discipline militaire», faisant allusion à la police, «une institution scrutée et tirillée entre des exigences contradictoires». Quant à Mme Béatrice Métraux, Conseillère d'Etat vaudoise, elle a rappelé que «l'Académie sera portée à se développer avec l'arrivée des écoles d'aspirants genevois». Il s'agira donc, pour la ministre vaudoise, «d'imaginer la formation policière de demain, adapter les enseignements à un monde qui évolue à une vitesse phénoménale».

Jean-Luc Piller,  
Académie de Police

# I datori di lavoro sono responsabili per i propri dipendenti all'estero

**Il personale che si trovi all'estero e che a causa di mancanze da parte del datore di lavoro si ammali, si ferisca o abbia a rischio la vita o l'incolumità, può citare in giudizio il superiore e l'azienda. Per i datori di lavoro, i rapporti di negligenza con i dipendenti che soggiornano all'estero non hanno soltanto conseguenze civili, bensì anche penali.**

Con la globalizzazione dell'economia le attività all'estero aumentano. Le imprese inviano regolarmente personale alla volta di destinazioni politicamente instabili e talvolta anche pericolose. Per i datori di lavoro valgono in questo ambito le disposizioni contenute nell'articolo 328 CO (Codice delle obbligazioni). Queste li obbligano a intraprendere tutte le misure necessarie per garantire l'incolumità fisica e la salute dei propri collaboratori in tutto il mondo. Tali misure trascendono la stipulazione di un'assicurazione per gli incidenti o per i viaggi. Ciò significa che i datori di lavoro devono avere e seguire delle idee ben chiare per quanto concerne i rapporti con i propri dipendenti all'estero. In caso di controversia devono poter documentare di aver fissato delle linee guida chiare in grado di informare, preparare, accompagnare e supportare i propri collaboratori.

## La legge stabilisce cosa devono fare i datori di lavoro

Un incidente stradale, una malattia innocua o qualcosa di peggio come un'agitazione politica, una catastrofe naturale o un assalto: le imprese svizzere che inviano del personale all'estero dovrebbero prepararsi continuamente a tutte le eventualità e ai rischi. La legge definisce cinque pilastri fondamentali che devono essere osservati nei confronti dei dipendenti:

- Obbligo d'informazione
- Obbligo di prevenzione
- Obbligo di controllo
- Impiego delle linee guida vigenti
- Obbligo d'intervento

Nello studio «Potete essere citati in giudizio in Svizzera? Diritti e doveri di imprese e organizzazioni nei confronti dei propri dipendenti in viaggio o in soggiorno all'estero



**I datori di lavoro devono avere delle linee guida chiare.**

per motivi d'affari», pubblicato a cura della Security Management Initiative (SMI) del Centro per la Politica della Sicurezza di Ginevra, si parla dell'obbligo d'assistenza nei confronti dei collaboratori. Tale studio evidenzia che la responsabilità dei datori di lavoro svizzeri nelle attività all'estero è già da diversi anni un tema importante presso le grandi organizzazioni non governative. Ora si tratta di richiamare l'attenzione delle imprese sulla propria responsabilità. Qualcosa cioè di provocatorio ma comprensibile, avvertono gli autori: «Per ciò che concerne la sicurezza, qualcosa prima o poi va sempre storto. Questo è sicuro!». È importante però sapere cosa bisogna fare. Lo studio vuole mostrare dei metodi concreti per

ridurre i rischi medici nonché di sicurezza per i collaboratori e i propri famigliari. Misure preventive, controlli e interventi tempestivi evitano procedimenti giudiziari lunghi e dispendiosi.

## La durata del soggiorno all'estero non ha alcuna rilevanza

L'obbligo d'assistenza di un datore di lavoro non dipende né dalla forma giuridica dell'impresa né tantomeno dalla sua attività. Da un punto di vista lavorativo e di previdenza sociale, tutti vengono trattati essenzialmente allo stesso modo. Spesso i datori di lavoro prestano troppo poca attenzione al potenziale di rischio anche dei soggiorni all'estero di breve durata dei propri collaboratori. Quando per esempio un rappresentante viaggia all'estero o un tecnico deve installare un macchinario in loco, i rischi sono spesso tanto alti quanto nel caso di un soggiorno all'estero di lunga durata dei dipendenti.

hrtoday.ch

### HR TODAY

L'articolo è apparso su [www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch).  
HR Today è la rivista di settore leader nello  
Human Resources Management.

# Arbeit im internationalen Umfeld – wann gilt Schweizer Recht?

**Als Schlüssel für eine erfolgreiche Internationalisierung von KMU gilt die Erfahrung, die Unternehmer und Führungskräfte bei Auslandsaufenthalten erwerben können. Welches Recht kommt bei internationalen Arbeitsverhältnissen zur Anwendung? Und wo muss im Streitfall geklagt werden?**



**Für gewöhnlich befindet sich der Gerichtsstand am Arbeitsort des Arbeitnehmers.**

**B**efindet sich Ihr gewöhnlicher Arbeitsort als Arbeitnehmer oder der Sitz Ihres Arbeitgebers in einem anderen Staat oder keiner von beiden in der Schweiz, sprechen wir von einem internationalen Arbeitsverhältnis. Für ein solches bestimmt sich das anwendbare Recht sowie der Gerichtsstand – wenn kein völkerrechtlicher Vertrag besteht – nach den Regeln des Bundesgesetzes über das Internationale Privatrecht (IPRG, [www.admin.ch](http://www.admin.ch)). Grundsätzlich gilt: Ohne Rechtswahl durch die Parteien kommt das Recht an Ihrem gewöhnlichen Arbeitsort zur Anwendung.

Verrichten Sie Ihre Arbeit gewohnheitsmässig in mehreren Staaten, so richtet sich das auf Ihr Arbeitsverhältnis anwendbare Recht nach dem Sitz, Wohnsitz oder dem gewöhnlichen Aufenthaltsort Ihres Arbeitgebers. Werden Sie als Arbeitnehmer bloss vorübergehend in einen anderen Staat entsandt, bleiben Ihr bisheriger Arbeitsvertrag gültig und die Sozialversicherungen in der Schweiz bestehen. Ausländische Arbeitgeber hingegen, die Arbeitnehmer vorübergehend in die Schweiz entsenden, werden durch das Schweizer Entsendegesetz (EntsG) verpflichtet, die Schweizer Arbeits- und Lohnbedingungen sowie weitere zwingende Vorschriften aus Gesetz, Gesamtarbeitsvertrag und Normalarbeitsvertrag einzuhalten.

## **Arbeitsrechtliche Aspekte der Internationalisierung: Empfehlungen**

- Für Erfindungen, Designs und Computerprogramme, die während des Arbeitsverhältnisses entstehen, sollten Sie das anwendbare Recht sowie den Gerichtsstand vertraglich regeln.
- Überträgt Ihr Arbeitgeber den Betrieb oder einen Betriebsteil mit Standort in der Schweiz auf einen Dritten, so ist Schweizer Recht (Art. 333 OR) auf sämtliche Arbeitsverhältnisse anzuwenden.
- Schweizer Recht ist auch betreffend Meldepflicht an das kantonale Arbeitsamt anzuwenden, wenn sich der von einer Massenentlassung gem. Art. 335d OR betroffene Betrieb in der Schweiz befindet.
- Vor längeren Auslandsaufenthalten sollten Sie die Sozialversicherungsanstalt Ihres Wohnsitzkantons kontaktieren, um Nachteile zu vermeiden.
- Im EU-/EFTA-Raum erworbene Ausbildungen zu Berufen, die in der Schweiz reglementiert sind, müssen bei Niederlassung in der Schweiz ein Anerken-

nungsverfahren des Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI, [www.sbfi.admin.ch](http://www.sbfi.admin.ch)) durchlaufen.

- Aus Drittstaaten werden lediglich gut qualifizierte Arbeitskräfte unter strengen Bedingungen zugelassen; Abweichungen sind unter anderem im Zusammenhang mit Projekten, Praktika, Weiterbildungen, Kader- und Spezialistentransfer möglich.
- Für Angehörige der EU25/EFTA-Staaten sowie für Grenzgänger bestehen Melde- und Bewilligungspflichten für die Ausübung einer Erwerbstätigkeit in der Schweiz. Diese können sowohl Sie als Arbeitnehmer wie auch Ihren Arbeitgeber treffen.

## **Gerichtsstand bei Streitigkeiten aus dem Arbeitsverhältnis**

Vertragliche Gerichtsstandsvereinbarungen sind – unter Beachtung der innerstaatlichen Gültigkeitsvoraussetzungen – jederzeit möglich, sofern damit nicht einer Partei ein Gerichtsstand nach Schweizer Recht missbräuchlich entzogen wird (Art. 5 IPRG). Ansonsten bestimmt sich der Gerichtsstand nach IPRG oder EntsG. ●

**CHRISTIANE TURECZEK**  
ist Anwältin im Rechtsdienst der Schweizer Kader Organisation SKO. Der SKO-Rechtsdienst steht allen Mitgliedern für Beratungen in sämtlichen Rechtsbereichen kostenlos zur Verfügung.



Tel. 043 300 50 62  
[rechtsdienst@sko.ch](mailto:rechtsdienst@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

# Business-Software für internationale Unternehmen

**Das Engagement von Schweizer Firmen im Ausland hat Tradition. Schon Mitte des 19. Jahrhunderts wagten mutige Firmen den Schritt über die Grenzen. Mut braucht es noch heute – und die passende Business-Software für internationale Unternehmen.**

**G**allonen, Inches, Renimbi, Rubel, Währungen mit und ohne Rundung, verschiedene Formate für Adressen und Zahlen – trotz Globalisierung gibt es viele lokale Eigenheiten. Diese können für ein ERP-System schon mal zur Knacknuss werden, denn nicht jede Lösung ist für international tätige Kunden ausgelegt. Wer eine neue Unternehmenssoftware sucht, sollte dies deshalb von Beginn an berücksichtigen. Eine Faustregel sagt, dass die Komplexität internationaler Anforderungen zunimmt, je näher man den Finanzen kommt. Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen lokale Buchhaltungs- und Lohnsysteme einsetzen und diese mittels Schnittstellen an das zentrale ERP-System anbinden. Lokale Finanzlösungen werden oft durch Treuhänder vor Ort geführt, die sich bezüglich Gesetzen, Steuern, Statistiken und Nachweispflichten auskennen. Gerade im internationalen Geschäft sind IT-Governance und IT-Compliance äusserst wichtig und bilden einen wesentlichen Punkt im IT-Pflichtenheft multinational aufgestellter Unternehmen.

## Harmonisierung von Daten und Prozessen

Sind in den Niederlassungen bereits IT-Systeme im Einsatz, muss geklärt werden, ob und wie diese integriert werden sollen: Umfang und Zeitraum der zu übernehmenden Daten, Datenbereinigung, Prüfung von Dubletten und inhaltliche Konsistenz oder Codierungen vereinheitlichen. Erst wenn die Grundlage stimmt, kann eine Datenmigration sinnvoll durchgeführt werden. Ähnlich sieht es bei den Geschäftsprozessen aus. Auch hier muss zuerst eine gemeinsame, saubere Basis erarbeitet werden. Unternehmensorganisation und die Einführung von Business-Software sind eng ver-



**International ausgerichtete Unternehmen benötigen für sie passende Business-Lösungen.**

knüpft. Waren- und Werteflüsse, aber auch Abgrenzungen sowie Daten- und Dokumentenaustausch müssen transparent im System abgebildet werden können. Intercompany-Prozesse sind daher ein wichtiges Thema bei der Softwareeinführung. Die Implementierung einer Unternehmenslösung und die anschliessende Systembetreuung können aufgrund der geografischen Distanzen zur Herausforderung werden. Einen Ausweg bieten die Unterstützung durch lokale IT-Partner, Lösungen aus der Cloud oder über VPN-Zugang. Nicht zu vernachlässigen ist die Bereitstellung eines firmeninternen Helpdesks als Anlaufstelle für alle, also auch fremdsprachige Benutzer, und einen regelmässigen Erfahrungsaustausch zum Beispiel mittels User-Gruppe.

## Systeme und Menschen müssen passen

Die Einführung eines ERP-Systems bei internationalen Unternehmen ist zwar eine Herausforderung, aber kein Ding der Unmöglichkeit. Um eine passende Lösung zu finden, muss man sich über Anforderungen und Ziele sowie Prozesse und Organisati-

onsstrukturen im Klaren sein. Ein kompetenter, erfahrener Berater kann wesentlich dazu beitragen, das Unternehmen mittels prozessorientiertem Auswahlverfahren zur passenden Lösung zu führen. Bevor der Entscheidung gefällt wird, lohnt es sich aber immer, dass sich Anbieter und Anwender von Mensch zu Mensch kennenlernen. Verständnis und Verständigung zwischen allen Beteiligten sind gerade bei internationalen Projekten entscheidend. ●

Christian Bühlmann

## TOPSOFT

**Die topsoft ist ein umfassendes Informationsnetzwerk für Business-Software. Unter [www.topsoft.ch](http://www.topsoft.ch) finden Anwender kompaktes Fachwissen, aktuelle News, praxisnahe Fallstudien sowie eine umfassende Lösungsübersicht. Dank des vier Mal jährlich erscheinenden Fachmagazins, dem monatlichen topsoft-Newsletter sowie regelmässigen Blog- und Social-Media-Beiträgen bietet die topsoft eine ganzjährige Plattform für Business-Software.**

# Arbeitgeber sind für ihre Angestellten im Ausland verantwortlich

**Personal, das wegen Versäumnissen der Arbeitgeber im Ausland erkrankt, verletzt wird oder sonst an Leib und Leben beeinträchtigt ist, kann Chefs und Firmen verklagen. Für Arbeitgeber hat der unachtsame Umgang mit Expatriates nicht bloss zivil- sondern auch strafrechtliche Konsequenzen.**



**Wer nicht alles unternimmt, um seine Angestellten im Ausland zu schützen, kann ernste juristische Probleme bekommen.**

Mit der Globalisierung der Wirtschaft nehmen die Auslandsaktivitäten zu. Unternehmen entsenden Personal regelmässig in politisch instabile, manchmal auch gefährliche Destinationen. Für die Arbeitgeber gelten hierbei die Bestimmungen des Artikels 328 OR (Obligationenrecht). Sie verpflichten ihn dazu, sämtliche notwendigen Sorgfaltsmassnahmen zu ergreifen, um die körperliche Unversehrtheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter weltweit zu gewährleisten. Diese Massnahmen gehen weit über den Abschluss einer Unfall- oder Reiseversicherung hinaus. Das bedeutet, dass Arbeitgeber bezüglich Umgang mit ihren Expatriates klare Konzepte haben müssen und auch befolgen sollten. Beides muss

im Falle eines Falles belegbar nachgewiesen werden.

## **Gesetz definiert, was Arbeitgeber tun müssen**

Ein Verkehrsunfall, eine harmlose Erkrankung oder Schlimmeres wie etwa politische Unruhen, Naturkatastrophen oder Überfälle: Schweizer Unternehmen, die Personal ins Ausland entsenden, sollten sich nachhaltig auf alle Eventualitäten und Risiken einstellen. Das Gesetz definiert fünf Grundpfeiler, die gegenüber dem Angestellten einzuhalten sind:

- Informationspflicht
- Präventionspflicht
- Kontrollpflicht

- Anwendung der geltenden Richtlinien sicherstellen
- Interventionspflicht.

In der Studie «Können Sie in der Schweiz verklagt werden? Rechte und Pflichten von Unternehmen und Organisationen gegenüber ihren Geschäftsreisenden und Expatriates», die unter der Leitung der Security Management Initiative (SMI) des Genfer Zentrums für Sicherheitspolitik veröffentlicht wurde, geht es um die Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitenden. Diese Studie weist darauf hin, dass die Verantwortung von Schweizer Arbeitgebern bei Tätigkeiten im Ausland bereits seit mehreren Jahren ein wichtiges Thema bei den grossen Nichtregierungsorganisationen ist. Es geht nun darum, auch Unternehmen auf ihre Verantwortung aufmerksam zu machen. Etwas provokativ zwar, aber eingängig warnen die Verfasser: «Bezüglich der Sicherheit geht früher oder später immer etwas schief. Das ist sicher!» Wichtig sei, dass man dann wisse, was zu tun ist. Die Studie will konkrete Wege aufzeigen, wie medizinische sowie Sicherheitsrisiken für Mitarbeitende und ihre Angehörigen verringert werden können. Vorsorge, Kontrolle und rechtzeitiges Eingreifen verhindern langwierige und kostspielige Gerichtsverfahren. Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers hängt weder von der Rechtsform des Unternehmens noch von dessen Tätigkeit ab. Alle werden aus arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher Sicht grundsätzlich gleich behandelt.

## **Länge des Auslandsaufenthalts spielt keine Rolle**

Oftmals schenken die Arbeitgeber dem Gefahrenpotenzial bei kurzfristigen Auslandsaufenthalten ihrer Mitarbeitenden zu wenig Aufmerksamkeit. Wenn zum Beispiel ein Vertreter ins Ausland reist oder ein

Techniker vor Ort eine Maschine in Gang setzen soll, sind die Risiken oft ebenso gross wie bei langfristigen Auslandsaufenthalten von Expatriates. «Es gibt immer wieder Reisende, die nur unzureichend vorbereitet oder informiert wurden. Abgesehen von der rechtlichen Verantwortung senken eine eingehende Vorbereitung und Information mit aktuellen Unterlagen zum Reiseziel sowie eine regelmässige Lokalisierung der Geschäftsreisenden und Expatriates die Risiken deutlich und tragen zu einer unterbrechungsfreien Geschäftstätigkeit bei», so Ghislain de Kerviler, CEO von International SOS, die für Unternehmen und multinationale Konzerne jährlich weltweit über 1,7 Millionen Fälle in den Bereichen Sicherheits- und medizinische Assistenz bearbeitet. Laut den Autoren der Studie haben die Arbeitgeber heute insgesamt eine grössere Verantwortung. Heute müssen bereits vorab Massnahmen getroffen werden. «Es geht darum, sich einen Überblick über mögliche Risiken zu verschaffen und dabei auch unwahrscheinliche Fälle zu berücksichtigen», so Rechtsanwalt Alec Crippa, einer der Autoren. Es gilt, massgeschneiderte Lösungen vorzusehen. Die Arbeitgeber müssen im Streitfall dokumentieren können, dass sie klare Leitlinien vorgegeben haben, um ihre Mitarbeiter informieren, vorbereiten, begleiten und unterstüt-

zen zu können. Doch die Unternehmen in der Schweiz liegen im internationalen Vergleich in der Umsetzung ihrer Fürsorgepflicht noch zurück, sagt Ghislain de Kerviler. «In der Theorie sind sie bestens aufgestellt. In der praktischen Umsetzung gibt es jedoch noch Verbesserungspotential. Mit spezifischen Trainings bereiten Arbeitgeber ihre Mitarbeiter auf den Aufenthalt im Ausland richtig vor – und schliessen zugleich die Lücke zwischen Theorie und Praxis.» Diesbezügliche bietet International SOS auch Kurse im Rahmen der Gesamtberatung zum Thema Expatriates an.

#### Auch Tabus diskutieren

Die Studie geht auch auf die Verantwortung des Arbeitnehmers ein. Abmachungen werden seitens des Arbeitgebers sinnvollerweise schriftlich festgehalten und gegengezeichnet. So ist der Angestellte nämlich rechtlich verpflichtet, die empfohlenen Massnahmen zu beachten, die zu mehr Sicherheit und einer Minimierung möglicher Risiken führen, unter Umständen selbst wenn sie sein Privatleben betreffen. Denn was in der Schweiz oder in ähnlichen Ländern kein Thema ist, kann anderenorts auf der Welt zu ernsthaften Problemen führen. Aufreizende Kleidung, ein Flirt nach Feierabend, ein Scherz über die Regierung, ein Bierchen auf dem Balkon und dergleichen sind

#### HR TODAY

Der Beitrag stammt von [www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch). HR Today ist das führende Fachmagazin für Human Resources Management. Mehr als 15'000 HR-Interessierte lesen die Branchen-News, Praxis-Artikel und pointierten Meinungs-Beiträge, nutzen die Online-Plattform [hrtoday.ch](http://hrtoday.ch), den Newsletter sowie den neuen HR-Blog-Hub [blog.hrtoday.ch](http://blog.hrtoday.ch). Senden Sie eine E-Mail an [info@hrtoday.ch](mailto:info@hrtoday.ch) mit dem Stichwort «Gratis-Schnupperabo» und erhalten Sie die nächsten zwei Ausgaben kostenlos zum Kennenlernen. Weitere Informationen: [hrtoday.ch](http://hrtoday.ch)

nicht überall möglich oder sogar bei Strafe verboten. Fragen nach Trinkverhalten und der Einstellung zur Sexualität oder auch zum Gesundheitszustand sind arbeitsrechtlich zwar heikel, können in diesem Zusammenhang aber dennoch zielführend da (lebens)sichernd sein. «Wenn ein Arbeitnehmer in fremde Kulturen entsandt wird, dann sollte er auf den «Kulturschock» vorbereitet werden. Verhaltensmuster müssen deshalb diskutiert werden. Arbeitgeber sollten Arbeitnehmern diesbezüglich die «einfachste Regel» für ferne Kulturen ans Herz legen: No Sex, no Drugs, no Rock'n'Roll!», sagt Alec Crippa. ●

[hrtoday.ch](http://hrtoday.ch)

## SKO-Mitglieder werben Mitglieder 2015

Überzeugen Sie Bekannte, Freunde, Geschäftspartner oder Arbeitskollegen von den zahlreichen Vorteilen einer SKO-Mitgliedschaft! Das von Ihnen geworbene Mitglied erhält **3 Monate geschenkt** und

profitiert sofort von allen Mitgliedervorteilen! Lassen Sie das von Ihnen gewonnene Neumitglied das Anmeldeformular online unter [www.sko.ch/mwm](http://www.sko.ch/mwm) ausfüllen und profitieren Sie zusätzlich von attraktiven Sonderprämien.



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

#### Mitmachen und starke Prämien gewinnen!

Jedes gewonnene SKO-Mitglied ist uns eine Barprämie wert, die quartalsweise berechnet und ausbezahlt wird. Jedes geworbene SKO-Aktivmitglied zählt und vergrössert das starke Netzwerk der SKO!

#### Prämien

SKO-Aktivmitglieder	CHF 60.–/Neumitglied
SKO-Passivmitglieder	CHF 20.–/Neumitglied



# Erfolgsfaktoren bei Auslandsentsendungen

**Studien belegen, dass Auslandsentsendungen weiterhin ansteigen und Unternehmen sich mit den damit verbundenen Herausforderungen und Risiken auseinandersetzen müssen.**

Der Blick in zahlreiche Unternehmen zeigt grosse Unterschiede, wie mit Herausforderungen und Risiken bei Auslandsentsendungen umgegangen wird. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass man intern noch keine entsprechenden Kompetenzen aufgebaut hat, wenn man beginnt, ins Ausland zu expandieren, und die Zahl der Auslandsentsendungen noch gering ist. Aber auch Unternehmen mit weitaus grösseren Entsendungszahlen haben oft nicht die notwendige Erfahrung, um mit den vorhandenen Risiken umzugehen. Sie setzen sich damit selber Risiken aus, die sie meist erst dann erkennen, wenn ein schädigendes Ereignis eingetreten ist. Oft mangelt es an entsprechenden Ausbildungen, welche die Kompetenzen der Mitarbeiten-

den bezüglich der Risiken rechtzeitig schulen. Meist gilt stattdessen das Motto «Learning by doing» – dies in einem Umfeld, das durch Komplexität und sich ständig ändernde Bedingungen geprägt ist. Deshalb ist es wichtig, gerade auch bei Kaderleuten ein Bewusstsein für die Herausforderungen und Risiken zu schaffen, damit diese ziel führend Entscheidungen treffen können.

## Kostenfaktoren nicht unterschätzen

Entsendungen sind kostspielig. Studien und Erfahrungen zeigen, dass ein entsendeter Mitarbeiter mit Familie oftmals das zwei- bis vierfache eines lokalen Mitarbeiters kostet. In einem kleineren Unternehmen ist es oftmals nicht möglich, den idealen Kandidaten für eine Entsendung

## Case Study

Ein Schweizer Unternehmen aus dem Mittelstand entsandte zahlreiche Mitarbeitende aus der Schweiz nach Asien. Man entschied sich, einen Teil des Gehaltes dieser Mitarbeitenden in der Schweiz und einen Teil im Ausland auszahlend. Zudem leistete das Unternehmen Beiträge in die Schweizer Sozialversicherung. Die Steuererklärungen mussten die Mitarbeitenden selbst machen. Meist unterliessen sie es, das in der Schweiz bezogene Gehalt für die Steuern im Ausland anzugeben, obwohl all die Länder eine Lohnsteuer auf dem weltweiten Einkommen erheben. Als ein Audit der lokalen Steuerbehörden den Fall eines Länderchefs aufdeckte, sorgte dies umgehend für Schlagzeilen in den lokalen Medien. In der vom Verwaltungsrat anschliessend

angeregten Untersuchung aller Entsendeten entdeckte man ein Risiko im zweistelligen Millionenbereich sowie eine rechtswidrige Einzahlung in die Schweizer Sozialversicherung und Pensionskasse – und damit eine Unterdeckung der Mitarbeitenden, da der Zeitraum für viele der Entsendungen mehr als 5 Jahre betrug. Während die Kosten für die Beseitigung der Risiken bekannt waren, konnte der entstandene Schaden durch die Rufschädigung im Ausland nicht beziffert werden. Man entschied sich danach, dem Beispiel zahlreicher Unternehmen zu folgen und die Mitarbeitenden bei der Erstellung ihrer Steuererklärungen durch Externe zu unterstützen, was zukünftige Non-compliance minimiert.



aus dem bestehenden Pool an Mitarbeitenden auszuwählen. Kostenschätzungen für abgebrochene Entsendungen gehen von dem Mehrfachen eines Jahresgehaltes aus. Umso mehr sollte man sich bewusst sein, dass solche Investitionen einerseits gerechtfertigt sind, andererseits aber geschützt werden müssen. Die Gesetze in den Bereichen Steuern, Sozialversicherungen, Betriebsstätten, Arbeitserlaubnisse und Fürsorgepflicht für Arbeitnehmer befinden sich in ständigem Wandel. Die damit einhergehenden Risiken sind zahlreich. Non-compliance kann dem Unternehmen zusätzliche Kosten, Strafverfolgung, unzufriedene Mitarbeitende und vor allem Rufschädigung bescheren. Führende Unternehmen fertigen vor Entsendungen jeweils einen Business Case an, der die Ziele der Entsendung genau definiert und auch den Karriereweg nach der Rückkehr aufzeigt. Eine Entsendung ist auch eine Investition in den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten. Um Fluktuation zu vermeiden, die gemäss Studien bei schätzungsweise 20 Prozent innerhalb des ersten Jahres nach der Rückkehr ins Heimatland liegt, muss das Unternehmen die Wiedereingliederung und die weitere Karriere sorgfältig planen. Sonst sind nicht nur die Investitionen verloren, sondern auch die Kenntnisse und Erfahrungen des Mitarbeiters.

## Länderspezifische Eigenheiten beachten

Zu weiteren Herausforderungen gehören die sogenannten «Hardship locations». Sie

**Seine Mitarbeitenden ins Ausland zu entsenden, ist Herausforderung und Risiko.**



zeichnen sich durch besonders schwierige Faktoren aus, wie beispielsweise extremes Klima, schlechte gesundheitliche Versorgung und Kriminalität. Oftmals ist das Unternehmen gesetzlich gefordert, sich

ausreichend um die Sicherheit seiner Mitarbeitenden im Ausland zu kümmern. Auch das Thema kulturelle Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt ist nicht zu unterschätzen. Immer mehr Unternehmen realisieren, dass es sich dabei um einen echten Erfolgsfaktor für Entsendungen handelt und bilden Ihre Mitarbeitenden im Vorfeld entsprechend aus.

**Sinnvolle Lösungsansätze**

Führende Unternehmen definieren die grössten Herausforderungen und schaffen dafür die entsprechenden Strategien, Richtlinien und Prozesse sowie eine Entsendungsabteilung. Die Strategie definiert die notwendigen Kompetenzen sowie die richtigen Partner zum Outsourcen verschiedener Dienstleistungen, besonders dann, wenn inhouse nicht das benötigte Know-how vorhanden ist. Die Kosten, Risiken

und Herausforderungen verdienen insgesamt mehr Beachtung in Unternehmen. Gerade die entsendeten Mitarbeitenden stellen oft die grössten Chancen für ein Unternehmen dar, wenn man den ersten Schritt in einen neuen Markt wagt. ●

**CHRIS DEBNER**

ist Managing Director der Chris Debner GmbH. Er spezialisiert sich auf die strategische Beratung und Coaching von Entsendungsprogrammen.



Tel. 079 796 69 08  
contact@chrisdebner.ch  
www.chrisdebner.ch



Schweizer Kader Organisation  
Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte





**Geben Sie Kindern in Not eine Zukunft.  
Teilen Sie Ihren Unternehmenserfolg.  
Stärken Sie Ihren Brand mit einem Engagement.**

Hier erfahren Sie mehr:  
[www.sos-kinderdorf.ch/partner](http://www.sos-kinderdorf.ch/partner)



**VON DER  
SKO  
EMPFOHLEN**

**Jedem Kind ein liebevolles Zuhause**

# Emerging Markets – Chance und Herausforderung für Schweizer KMU

**Gesättigte Märkte und Frankenstärke – exportorientierte Schweizer KMU müssen sich zunehmend nach neuen Absatzmärkten umsehen. Die Emerging Markets bieten in dieser Hinsicht viel Potenzial. Um erfolgreich in einem fremden Markt Fuss zu fassen, ist allerdings viel spezialisiertes Know-how und Erfahrung gefragt.**



**Indien ist ein spannender Markt, aber noch immer mit vielen Hürden.**

Viele traditionelle Exportmärkte sind heute grösstenteils gesättigt und weisen nur noch geringe Wachstumsraten auf. Das schränkt auch die Wachstumsmöglichkeiten von exportorientierten Schweizer KMU ein. Erschwerend hinzu kommt die zunehmende Frankenstärke – dieser Trend hat sich seit der Aufhebung der Wechselkursuntergrenze zum Euro im Januar 2015 noch akzentuiert. Schweizer Unternehmen, die vom Export leben, sind deshalb dringend auf neue Absatzmärkte angewiesen. Eine Tendenz kommt den Unternehmen dabei entgegen: In vielen Emerging Markets hat sich in den vergangenen Jahren eine konsumfreudige Mittelschicht entwickelt – und das gilt nicht nur für die sogenannten BRICS-Staaten Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika. Vielfach kann dabei die eigene Industrie die Bedürfnisse dieser neuen Mittelschicht noch nicht abdecken.

Das ist eine Chance für exportorientierte Schweizer KMU. Dabei gilt es zwischen den verschiedenen Schwellenländern zu differenzieren und jene Märkte zu identifizieren, die aus Sicht des jeweiligen Unternehmens am vielversprechendsten sind. Denn oft sind es gerade nicht die offensichtlichen Schwellenländer, die aus wirtschaftlicher Perspektive am attraktivsten sind.

## **Angeschlagenes Russland**

Russland etwa ist ein riesiger Markt, der in vielen Bereichen einen erheblichen Aufholbedarf aufweist. Insofern wäre das Land eigentlich prädestiniert als attraktiver Exportmarkt. Aufgrund der Ukraine-Krise müssen Unternehmen bei Exporten nach Russland derzeit allerdings die Sanktionen berücksichtigen, die gegen das Land verhängt wurden. Verboten ist unter anderem die Ausfuhr von sogenannten Dual-Use-

Gütern. Waren also, die sowohl zu militärischen wie auch zu friedlichen Zwecken verwendet werden können. Was sich zunächst einfach anhört, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als komplexe Aufgabe. Ist eine Röntgenröhre ein Dual-Use-Gegenstand? Ein Maschinenbauteil? Ein pharmazeutisches Produkt? Viele Unternehmen schrecken vor solchen Schwierigkeiten zurück und vermeiden Geschäfte mit entsprechenden Ländern – zu Recht! Denn die Konsequenzen einer Nichtbeachtung von Sanktionen oder Vorschriften sind schnell mit hohen Kosten verbunden. Aber nicht nur Unternehmen, die nach Russland exportieren, leiden unter den Handelsbeschränkungen. Für das Land selber sind die westlichen Sanktionen im Zusammenhang mit der Ukraine-Krise nicht minder schmerzhaft: Gemäss dem Agility Emerging Markets Index, einer jährlich erscheinenden Studie zur Entwicklung der Schwellenländer im Bereich der Logistik, sind mehr als 75 Prozent der weltweit befragten Logistikdienstleister pessimistisch, was die Entwicklung der Importe und Exporte angeht. Erstmals ist Russland im Index denn auch unter den 20 Ländern mit den schlechtesten Aussichten für die nähere Zukunft aufgelistet.

## **Aufsteiger Pakistan**

Auch Brasilien ist nicht mehr das Eldorado, als das es noch vor Kurzem galt. Das Land ist geprägt von Stagnation aufgrund hoher Steuern, weitverbreiteter Bürokratie, vergleichsweise teurer Lohnkosten, steigender Inflation und einem chronischen Mangel bei der Infrastruktur. Darunter hat zuletzt auch die politische Stabilität des Landes gelitten, was sich ebenfalls negativ auf die Wirtschaft auswirkt. Es überrascht deshalb kaum, dass Russland und Brasilien im In-

dex 2014 vergleichsweise schlecht abschnitten. Weit ungewöhnlicher liest sich dagegen die Liste jener Länder, die als Aufsteiger des Jahres aufgeführt werden: Die Plätze eins bis fünf werden von Pakistan, Kolumbien, Algerien, Bangladesch und den Philippinen belegt. Gerade Pakistan dürfte auch für viele Kenner der Logistikbranche eine Überraschung sein, ist das Land bei uns doch vorrangig wegen Terroranschlägen und anderer Probleme in den Medien verbreitet. Grund für die positive Beurteilung des Landes ist unter anderem die massive Verbesserung der Energieversorgung im

#### AGILITY EMERGING MARKETS INDEX

**Der Agility Emerging Markets Index ist eine jährlich erscheinende Studie, die anhand von öffentlich zugänglichen Wirtschafts- und Handelsdaten, sozialen Indikatoren und weiteren Informationen 45 Schwellenländer in einem Ranking auflistet. Dabei werden Regionen, Länder und Branchen auf Wachstumschancen und Risiko geprüft. Die Studie stützt sich dabei auf Daten des IMF, der Weltbank sowie diverser weiterer nationaler und multinationaler Organisationen. Zudem wird eigens für den Index alljährlich eine Befragung unter mehr als 800 Logistikexperten weltweit durchgeführt.**

vergangenen Jahr sowie eine Stärkung der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors seit den letzten nationalen Wahlen. Damit wird das Land auch für international tätige Unternehmen attraktiver – sei es beim Import oder beim Export. Zum Beispiel für Schweizer KMU, die auf der Suche nach neuen Absatzmärkten sind.

#### Starker Partner ist gefragt

Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Denn oft sehen sich Unternehmen – gerade in Schwellenländern – mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert. So verfügt beispielsweise der indische Markt zwar über ein riesiges Potenzial. Um sich dieses zu erschliessen, muss man aber erst einmal Fuss fassen können. Hohe bürokratische Hürden gestalten das alles andere als leicht. Kommt hinzu, dass sich die indische Mentalität sehr stark von der westlichen unterscheidet, was sich ebenfalls erschwerend auf die Geschäftstätigkeit mit indischen Partnern auswirkt. Ähnliches gilt für viele andere Emerging Markets. Das heisst aber keineswegs, dass man einen Geschäftseintritt in Schwellenländer abschreiben sollte. Aber Schweizer KMU, die in Emerging Markets exportieren oder von solchen Waren beziehen möchten, tun gut daran, einen entsprechenden Schritt sorgfältig vorzubereiten. Dazu gehört nicht zuletzt die

#### KMU RUNDSCHAU

**Der Beitrag stammt aus kmu RUNDSCHAU 02 2015. kmu RUNDSCHAU versteht sich als direkte Kommunikationsplattform zwischen Anbietern aus den Zukunftsbranchen und Entscheidungsträgern von Schweizer KMU. Fachinformationen aus erster Hand und Positionierungen von Experten liefern fundierte Entscheidungsgrundlagen für Unternehmer und Geschäftsführer von KMU.**

**Lernen Sie kmu RUNDSCHAU kennen. Senden Sie eine E-Mail an Hasan Dursun (dursun@rundschaumedien.ch) mit dem Stichwort «Gratis-Schnupperabo» und erhalten Sie die nächsten zwei Ausgaben kostenlos zum Kennenlernen. Weitere Informationen unter kmurundschau.ch.**

Wahl des Logistikpartners. Es ist von Vorteil, wenn dieser sich im Zielland bestens auskennt und dort über eine starke Präsenz verfügt. Damit lässt sich nicht nur die Zollabfertigung vereinfachen, sondern das Unternehmen hat auch die Gewissheit, sich stets an sämtliche Vorschriften und Auflagen des Gastlandes zu halten. Damit steigen letztlich auch die Erfolgsaussichten eines langfristigen geschäftlichen Engagements in einem Schwellenland. ●

Patrick Jäger, Managing Director von Agility Area Western Europe



**50% für Rentner  
25% für alle weiteren Personen**

## SKO-Ferienwohnung im Haus Valère Aktivferien in Leukerbad

**Schon ab CHF 385.-/Woche**

Unser gemütlich eingerichtetes, frisch renoviertes Studio für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC und grossem Südbalkon (kleines Zimmer mit Schlafmöglichkeit für eine weitere Person vorhanden) liegt an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte. **Jetzt zum Spezialpreis reservieren! [www.sko.ch/leukerbad](http://www.sko.ch/leukerbad)**



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

# Geschäftsreisen richtig planen

**Zweck der Geschäftsreise klar? Koffer gepackt? Stellvertretungen organisiert? Erreichbarkeit sichergestellt? Dies sind nur einige Punkte, die man als Vorbereitung für eine Geschäftsreise beachten sollte. Hier finden Sie eine umfassende Checkliste.**

Für die einen sind sie Routine, für andere geht das Bibbern vor jeder neuen Geschäftsreise von Neuem los. Vor allem dann, wenn sie ins Ausland führt. Wer über wenig Erfahrung verfügt, sollte für die Reiseplanung genügend Zeit investieren, damit Pannen ausbleiben. Denn: Die Erwartungen an den Erfolg der Reise dürfte ebenso hoch sein wie das dafür vorgesehene Budget knapp.

## 1. Vorabklärungen treffen

Für die Reiseplanung sollte im Vorfeld die folgenden Informationen vorliegen:

- Zweck der Reise
- Genaueres Reiseziel
- Dauer der Reise
- Teilnehmende an der Reise
- Zu treffende Geschäftspartner

Es empfiehlt sich die Aufstellung eines genauen Ablaufplans für jeden Reisetag (Abfahrts- und Ankunftszeiten, Gesprächstermine etc.). Zu berücksichtigen ist allenfalls auch die Zeitverschiebung bei Fernreisen.

## 2. Reservierungen und Besorgungen

Aus den obigen Punkten ergeben sich die weiteren Erfordernisse wie etwa:

- Reservierungen für Flüge, Bahn, Mietwagen, Hotel(s) oder Teilnahme an Vorträgen, Konferenzen, Seminaren
- Anträge für Visum

## 3. Unterlagen zusammenstellen

Folgende Unterlagen und Utensilien sollten Sie vor Reiseantritt überprüfen:

- Reiseplan, Flug-/Bahnticket mit Reservierungsnummern, komplette Adressen mit Rufnummern von Hotel und Gesprächsteilnehmern
- Reservierungsbestätigungen für Hotel, Mietwagen
- Reisepass, Visum, internationaler Führerschein



**Geschäftsreisen sollten umsichtig und vorausschauend geplant sein.**

- Impfbescheinigungen (Informationen unter [www.bag.admin.ch](http://www.bag.admin.ch))
- Stadtpläne und Wegbeschreibungen
- Kreditkarte, Bargeld
- Geschäftsunterlagen (Präsentationen, Prospekte, Visitenkarten und alle weiteren notwendigen Unterlagen)
- Handy, Laptop inkl. Ladegeräte und Adapter, Taschenrechner
- Gastgeschenke

Ferner sollte man sich im Vorfeld über besondere Gepflogenheiten im Zielland erkundigen, besonders dann, wenn man das erste Mal dorthin reist. Über kulturelle Eigenheiten besonders in geschäftlichen Be-

langen geben die Länderinformationen auf der Website von Switzerland Global Enterprise ([www.s-ge.com](http://www.s-ge.com)) oder dem SECO ([www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)) Auskunft.

## 4. Die Daheimgebliebenen

Geschäftsreisen sind oft Chefsache. Klar geregelt sein sollten deshalb die Vertretungen während der Abwesenheit des Vorgesetzten sowie seine Erreichbarkeit. Ebenfalls beachten sollte man:

- Bei parallel laufenden Projekten: Gibt es zu klärende Wiedervorlagen?
- Müssen andere Termine storniert werden?
- Werden E-Mails umgeleitet oder wird eine Abwesenheitsmeldung geschickt?

## 5. Nach der Geschäftsreise

Wieder zu Hause, wartet oft Mehrarbeit, und zwar in doppelter Hinsicht: Einerseits sind laufende Projekte liegen geblieben, andererseits bringt man meist Arbeit von der Reise heim. Nicht zu vergessen sind:

- Einreichen von Quittungen für die Spesenabrechnung
- Übertragen der Kontaktinformationen ins CRM-System
- Rückmeldungen mit Verdankungen an die Gastgeber.

Thomas Berner, Organisator

## ORGANISATOR

In Zusammenarbeit mit der Fachzeitschrift **ORGANISATOR** werden hier Beiträge aus dem Themenkreis **KMU** publiziert. Der **ORGANISATOR** bereitet die wesentlichen Themen für Führungskräfte von **KMU** auf und präsentiert praxisorientierten Inhalt in den Bereichen **Leadership, Marketing, Informationstechnologie, Recht, Personal-führung- und -management**. Senden Sie eine E-Mail mit Ihrer Mitglied-Nr. an [abo.organisator@galledia.ch](mailto:abo.organisator@galledia.ch) und profitieren von **50 Prozent SKO-Rabatt auf ein Jahresabo**.

# weiterbildungsgutschein.ch – das Geschenk für kluge Köpfe

**Ob eine Ausbildung für strategische Unternehmensführung, Projektmanagement oder ein Rhetorikseminar: Der Weiterbildungsgutschein ist ein sinnvolles Weihnachtsgeschenk. Innovative Arbeitgeber investieren damit in die Zukunft ihrer Mitarbeitenden und legen so den Grundstein für ihre Fachkräfte von morgen.**

Seit einem Jahr verschenken Firmen Weiterbildung. Die Gutscheine lassen sich mit wenigen Klicks auf [weiterbildungsgutschein.ch](http://weiterbildungsgutschein.ch) bestellen und individuell gestalten. Der Betrag des Gutscheins ist frei wählbar. eingelöst wird er vom Empfänger für den Kurs seiner Wahl. Mit dem Weiterbildungsgutschein hat der Schweizerische Verband für Weiterbildung SVEB gemeinsam mit den Schweizer Weiterbildungsanbietern ein innovatives Instrument entwickelt, um die Weiterbildung kontinuierlich zu fördern. Er eignet sich für Unternehmungen als Endjahresgeschenk, als Leistungsbonus oder zum Mitarbeitendenjubiläum ebenso wie als Zustupf für

eine Management-Diplomausbildung der Nachwuchskräfte. Es ist aber auch ein Geschenk, mit welchem man bei Freunden und Familie punkten kann.

## Breites Angebot

Das breite Angebot auf [weiterbildungsgutschein.ch](http://weiterbildungsgutschein.ch) umfasst mehr als 20'000 Kurse zu Management und Wirtschaft, Coaching, Informatik und neue Medien, Sprachen und Kultur oder Gesundheit und Bewegung – fast sämtliche Themenbereiche sind abgedeckt. «Wer seinen Mitarbeitenden einen Weiterbildungsgutschein schenkt, erhöht die Mitarbeitermotivation und drückt Wertschätzung aus», erklärt



**Bei 270 Anbietern mit diesem Zeichen können Gutscheine eingelöst werden.**

## Sinnvoll schenken

### Weihnachtsaktion für SKO-Mitglieder ab 1. November bis 20. Dezember 2015

Der Weiterbildungsgutschein ist DAS Weihnachtsgeschenk für kluge Köpfe! Damit erfüllen Sie die Zukunftsträume Ihrer Mitarbeitenden, Familie und Freunde – oder Ihre eigenen. Bei 270 Bildungsanbietern können Sie die Gutscheine einlösen.

### 10 Prozent Rabatt für SKO-Mitglieder

Profitieren Sie als SKO-Mitglied von der speziellen Weihnachtsaktion: Wenn Sie in der Zeit vom 1. November bis zum 20. Dezember 2015 einen Weiterbildungsgutschein bestellen, er-

halten Sie 10 Prozent Rabatt. Der Gutschein mit Ihrer persönlichen Widmung wird auf eine hochwertige A5-Karte gedruckt und in einem weihnächtlichen Couvert an Ihre Wunschadresse verschickt.

Schenken Sie Perspektiven und stellen Sie damit die Weichen für die Zukunft Ihrer Mitarbeitenden und Freunde!

Die SKO-Weihnachtsaktion finden Sie ab dem 1. November hier: [www.weiterbildungsgutschein.ch/SKO](http://www.weiterbildungsgutschein.ch/SKO)

Das Angebot ist limitiert und wird in der Reihenfolge des Bestelleingangs gewährt. Bitte bei der Bestellung den Rabattcode SKOXMAS angeben.

Simone de David, Leiterin Marketing, Events und Sensibilisierung beim SVEB. Sie ergänzt: «Weiterbildung ist mehr als der Besuch von fachspezifischen Kursen, denn auch Investitionen in Angebote aus dem sportlichen oder kreativen Bereich spiegeln sich im Arbeitsklima und der Mitarbeiterzufriedenheit wider.»

Ab dem 1. Januar 2016 schliesst sich auch die SKO dem Weiterbildungsgutscheinssystem an und akzeptiert das Zahlungsmittel für ihr gesamtes Weiterbildungsangebot. «Die Weiterbildungsgutscheine sind sinnvolle Geschenke, mit welchen eine nachhaltige Investition in die persönliche Zukunft getätigt werden kann. Wir sind überzeugt, dass diese für Firmen ein interessantes Instrument zur Mitarbeitermotivation und ein Anreiz zur persönlichen Entwicklung sind und künftig noch viel mehr kleine und mittlere Unternehmen den Gutschein als Motivationsgeschenk für ihre Mitarbeitenden nutzen werden», erzählt Brigitte Christe, Leiterin Weiterbildung der SKO.

# In Kürze zum sprachlichen Erfolg

**Intensiv, kurz und flexibel – Business-Sprachtrainings im Ausland sind auf die Anforderungen der modernen Geschäftswelt zugeschnitten und ermöglichen in kurzer Zeit grosse sprachliche Fortschritte.**



**Für die Karriere sind Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil.**

In einer zunehmend internationalisierten Welt sind solide Fremdsprachenkenntnisse ein Plus für die Karriere und oft ein Einstellungskriterium. Gleichzeitig sind viele aber stark in den Job und ins Familienleben eingebunden und müssen ihren Alltagspflichten nachgehen. Oft bleibt es beim Sprachenlernen bei guten Vorsätzen oder schlechtem Gewissen. Dabei kann man mit einem Intensivsprachtraining im Ausland bereits in ein bis zwei Wochen einen markanten Fortschritt erzielen, Sabbaticalfeeling inbegriffen.

## Sprachen schnell gelernt

Ein Business-Sprachtraining im Ausland ist die effizienteste und schnellste Art, seine eingestockten Sprachkenntnisse für den Job

aufzupolieren oder eine neue Sprache zu lernen. Denn man taucht dabei komplett in die fremde Sprache ein, kann sich ohne die täglichen Verpflichtungen ganz dem Lernen widmen und das im Kurs Gelernte unmittelbar anwenden. Die erfahrenen Partnerschulen kennen die Bedürfnisse der Geschäftsleute und wissen, dass Zeit ein wertvolles Gut ist. Deshalb sind die Kurse kurz und intensiv: In nur zwei Wochen im Ausland kommt man auf die gleiche Anzahl Kontaktstunden wie bei einem hiesigen Sprachkurs in etwa einem halben Jahr. Sein Sprachlevel kann man bei elementaren Kenntnissen in nur drei Wochen um eine ganze Stufe verbessern. Konkret sieht das so aus: 25 bis 30 Stunden Unterricht pro Woche plus täglich ein bis zwei Stunden Aufgaben und Repetition plus täglich ein bis zwei Stunden Konversation in der Executive-Gastfamilie plus aktive Teilnahme am Freizeitprogramm (je nach Schule vier bis acht Stunden pro Woche). So kommt man sofort auf 40 Stunden aktiven Sprachgebrauch pro Woche.

## Massgeschneidert und homogen

Wahlweise finden Business-Sprachtrainings in Kleingruppen, im Einzelunterricht oder in einer Kombination aus beidem statt. Die Kursinhalte sind ganz auf die Anforderungen der modernen Geschäftswelt zugeschnit-

## ANGEBOT

**Mitglieder der SKO haben 5 Prozent Rabatt auf den Kurskosten und erhalten ein Gratis-Jahresabonnement der Bilanz im Wert von 218 Franken.**

ten. Der Fokus liegt auf der Anwendung der Sprache im Berufsalltag, das heisst an Verhandlungen, bei Präsentationen oder in Sitzungen. Doch auch der wichtige Small Talk mit Kunden oder Lieferanten wird geübt. Wer sich auf einen spezifischen Anlass vorbereiten möchte, kann sich mit einem Sprachtrainer gezielt darauf vorbereiten. Die präzise Ausrichtung der Kursinhalte auf die Bedürfnisse der Teilnehmer macht Business-Sprachtrainings besonders effizient und gerade bei Kadermitarbeitern sehr beliebt. Die Unterrichtsgruppen sind mit durchschnittlich drei bis fünf Teilnehmenden sehr klein, homogen und international zusammengesetzt. Die Teilnehmer haben ein höheres Durchschnittsalter als in gewöhnlichen Sprachkursen und haben eine ähnlich gelagerte Motivation, nämlich, sich mit Kunden, Lieferanten, Kollegen eloquenter und selbstsicherer zu unterhalten. Kursbeginn ist jeden Montag möglich und die Durchführung ist garantiert, was die Planung erheblich erleichtert.

## MAX WEY

**ist Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class. Das Zuger Unternehmen ist spezialisiert auf Business-Sprachtrainings im Ausland und mit zehn Filialen in der ganzen Schweiz vertreten.**



Tel. 041 726 86 96  
info@businessclass.ch  
www.businessclass.ch

## PRAXIS

### Typische Anwendungsbeispiele:

- agreeing and disagreeing
- challenging and defending
- clarifying and confirming
- persuading and compromising
- making proposals and offers
- summarising
- socialising and small talk
- asking appropriate questions
- asking for opinions
- receiving visitors

# «Anlässe sind für erfolgreiches Business-Networking ausgelegt»

**Motivierte Mitarbeitende bilden das Rückgrat eines erfolgreichen Unternehmens. Die Schweizer Kader Organisation SKO versteht sich als Bindeglied zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Mit einer SKO-Firmenpartnerschaft investieren Unternehmen in ihre Arbeitgebermarke und leisten einen wertvollen Beitrag für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung.**

## Wer ist Right Management AG, und wie viele Mitarbeitende sind bei Ihnen beschäftigt?

Wir sind die führenden Karriere-Experten – weltweit. 1980 gegründet, verfügen wir über mehr als 35 Jahre Erfahrung im Karrieremanagement und in Talent-Strategien. In dieser Zeit haben wir weltweit 40'000 Menschen pro Tag mit Arbeit versorgt, 12 Millionen Interviews pro Jahr geführt und mehr als 3 Millionen Menschen zu neuen beruflichen Aufgaben und Karrieren verholfen. In der Schweiz hat Right-Management-Büros in Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich. Wir führen für unsere Kunden Assessments durch, bieten Outplacement-Programme an und helfen Betrieben bei der Entwicklung ihrer Belegschaft durch Coaching und bei der Einführung eines eigenen Karrieremanagements.

## Aus welchem Grund sind Sie mit der SKO eine Firmenpartnerschaft eingegangen – was versprechen Sie sich davon, und welche Vorteile bringt es Ihnen?

Wir denken kundenorientiert und wollen unseren Beratern und Outplacement-Kandidaten den besten Service bieten. Es ist wichtig, gut vernetzt zu sein. Genau das kann die SKO mit ihrem professionellen Netzwerk bieten. In unserem Premium-Programm ist eine Mitgliedschaft bei der SKO enthalten, und unsere Kandidaten können vom Netzwerk und den angebotenen Dienstleistungen der SKO zusätzlich profitieren.

## Wie haben die Mitarbeitenden auf die offerierte SKO-Mitgliedschaft reagiert?

Sie finden die zusätzliche Möglichkeit der Vernetzung und die Angebote der SKO sehr



**Roland Bartl Andreoli, Principal Consultant Career Management, Right Management Schweiz.**

interessant und freuen sich auf neue Erfahrungen.

## Nutzen Sie und Ihre Mitarbeitenden das SKO-Netzwerk und die SKO-Netzwerkanlässe auch für Ihr Business-Networking?

Ich selbst war bis Anfang dieses Jahres im Vorstand der Regio Zürich und weiss, dass die Anlässe – neben der Vermittlung von Wissen – eben auch für erfolgreiches Business-Networking ausgelegt sind. Daher ermutige ich meine Mitarbeitenden und Kandidaten, an den Veranstaltungen der SKO teilzunehmen.

## Finden Sie es wichtig, dass Ihre Kadermitarbeitenden vernetzt sind und warum?

In einem Beziehungsnetz sollte echtes Interesse am anderen gezeigt werden und die Bereitschaft zum gegenseitigen Austausch auf Augenhöhe bestehen. In ihrem Netz-

werk bietet die SKO jedem die Möglichkeit, genau das zu finden. Nach unserer Statistik werden knapp 60 Prozent der neuen Herausforderungen über das eigene Netzwerk vermittelt. Deshalb ist ein solches gerade beim «Aufspüren neuer Stellen» immens wichtig. In unseren Outplacement-Programmen sind überwiegend ehemalige Kaderleute, die unter anderem aus internationalen Firmen gesandt werden. Diesen Kandidaten möchten wir ein professionelles Netzwerk zugänglich machen, das wir selbst kennen und schätzen. Manager, die wir durch Coaching begleiten und die nach «Sparring Partner» suchen, empfehlen wir ebenso eine SKO-Mitgliedschaft.

## Wie interessant finden Sie die Angebote der SKO bezüglich Weiterbildung und KarriereService? Nutzen Sie und Ihre Mitarbeitenden diese Angebote?

Wir sind die Business-Partnerschaft erst im Mitte Jahr eingegangen. Es wäre an dieser Stelle noch zu früh für ein abschliessendes Urteil. Grundsätzlich sprechen uns die Angebote der SKO sehr an, auch wenn wir zum Teil ähnliche Services allerdings für andere Kundensegmente anbieten. ●

### PREMIUM-BONUS

**Den Kandidaten, die bei uns ein Premium-Outplacement erhalten, offerieren wir eine Mitgliedschaft bei der SKO für ein Jahr. Mit diesem Angebot möchten wir unsere Kandidaten vom Netzwerk und Angebot der SKO zusätzlich profitieren lassen. Das ist in der Schweiz ein einzigartiges Angebot und stösst bei unseren Kandidaten auf sehr positive Resonanz, weil wir ihnen damit einen Mehrwert beim Networking bieten.**

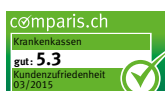
ERSTKLASSIGER SERVICE  
IST FÜR UNS  
DIE BESTE MEDIZIN.



## SWICA ist mehrfach ausgezeichnet für die beste Kundenzufriedenheit.

Auch dieses Jahr belegt SWICA den 1. Platz bei der Kundenzufriedenheitsumfrage von K-Tipp und dankt ihren Kunden für diese erneute Top-Bewertung. Rund 1,3 Millionen Versicherte und 27 500 Unternehmenskunden vertrauen auf die beste Medizin.

Profitieren auch Sie rund um die Uhr von hochwertigen Angeboten sowie einem erstklassigen Service und sprechen Sie mit Ihrem Kundenberater über Ihren persönlichen Versicherungsschutz. Sie werden schnell feststellen: Es lohnt sich.  
**Telefon 0800 80 90 80. [swica.ch](http://swica.ch)**



FÜR DIE BESTE MEDIZIN.

