

INFOBULLETIN

JANUAR 2026 · NUMMER 66



Fachbeitrag

Mitarbeiterbindung bei KMU – wichtiger Erfolgsfaktor

Infos aus der Treuhandpraxis

Eigenmietwert – Steueraspekte zur Abschaffung

Sozialversicherungsrecht – Neuerungen 2026

Aufbewahrungspflicht von Dokumenten – Dauer, Ort und Art



Wegmann+Partner AG
Treuhandgesellschaft
www.wptreuhand.ch



Rekonta Revisions AG
Zugelassene Revisionsexpertin
www.rekonta.ch

EDITORIAL



Die 66. Ausgabe unseres Infobulletins steht für Kontinuität und zugleich für Weiterentwicklung. Wir haben uns entschieden, auch in Zukunft (nämlich jährlich im Januar) unser Infobulletin zu verfassen und an unsere geschätzten Kunden in Papierform zu verschicken. Das steht für Kontinuität, denn seit 1993 erhalten unsere Kunden zweimal jährlich unser Infobulletin kostenlos. Neu und ein Schritt in die digitale Zukunft ist hingegen, dass wir seit August 2025 ein Infoaudio herausgebracht haben und auch zukünftig wird dieses Format jährlich im August erscheinen. Damit haben wir die Publizierung unseres Fachwissens weiterentwickelt, die Inhalte der Infoaudios vermitteln drei Fachthemen und Team-News mit Interview (Audio). Diese stehen Ihnen sowohl als PDF als auch als Audiodatei (mit Dialogen) auf unserer Homepage zur Verfügung.

In personeller Hinsicht haben wir im Jahr 2026 eine wesentliche Änderung: Unser Peter Gugelmann wird Mitte Mai 2026 in die wohlverdiente Pension gehen. Er hat während fast 34 Jahren mit ausserordentlicher Loyalität, grosser Fachkompetenz und hoher Verlässlichkeit für unsere Unternehmen gewirkt. Es ist uns gelungen, mit Atdhe Demaj einen neuen persönlichen Ansprechpartner für die bisherigen Mandate von Peter Gugelmann zu gewinnen. Herr Demaj zeichnet sich durch hohe fachliche Kompetenz, grosse Sorgfalt und eine kundenorientierte Arbeitsweise aus. Über beide Mitarbeitende berichten wir auf der Seite 3.

In unserem Unternehmen legen wir sehr viel Wert auf gute Unternehmenskultur, was Teil unseres Fachbeitrages «Mitarbeiterbindung bei KMU – wichtiger Erfolgsfaktor» ist. Es ist mir eine persönliche Freude, mit sehr vielen langjährigen Mitarbeitenden zusammenarbeiten zu dürfen. Diese Langjährigkeit ist aber nicht nur der Verdienst unserer Geschäftsleitung, sondern alle bei uns tätigen Mitarbeitenden tragen massgeblich zum hervorragenden Teamgeist, hoher Fachkompetenz und qualitätsorientierter Kundenbetreuung bei.

Bei den Infos aus der Treuhandpraxis befassen wir uns mit einem aktuellen Thema (Eigenmietwert – Steueraspekte zur Abschaffung), aber auch mit Neuerungen 2026 im Bereich des Sozialversicherungsrechts und auch die Aufbewahrungspflicht von Dokumenten könnte für Sie von Interesse sein.

Das gesamte Team der Wegmann + Partner AG sowie Rekonta Revisions AG wünscht Ihnen ein gesundes und erfolgreiches 2026.

Dr. iur. Peter Wegmann

INHALT

JANUAR 2026 · NUMMER 66

1	Aktuelles von Wegmann und Rekonta	S. 3
1.1	Peter Gugelmann geht in Pension	S. 3
1.2	Atdhe Demaj – seit 1.11.2025 im Team	S. 3
2	Infos aus der Treuhandpraxis	S. 4
2.1	Eigenmietwert – Steueraspekte zur Abschaffung	S. 4
2.2	Sozialversicherungsrecht – Neuerungen 2026	S. 8
2.3	Aufbewahrungspflicht von Dokumenten – Dauer, Ort und Art	S. 11
3	Mitarbeiterbindung bei KMU – wichtiger Erfolgsfaktor	S. 16
3.1	Einleitung	S. 16
3.2	Bedeutung und Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung	S. 17
3.3	Bezugspunkte der Mitarbeiterbindung	S. 18
3.4	Gute und gesunde Unternehmenskulturen	S. 20
3.5	Unternehmensführung und Führungsleitbilder	S. 22
3.6	Kosten und Wirkung bei der Umsetzung	S. 24
3.7	Zusammenfassung	S. 26

Begriffe, die eine weibliche und eine männliche Form aufweisen können, werden in diesem Infobulletin nicht unterschieden, sondern in der einen oder anderen Form verwendet. Diese sind als gleichwertig zu betrachten.

Ältere Infobulletins können bei uns kostenlos bestellt werden oder auf unserer Homepage heruntergeladen werden.

1 AKTUELLES VON WEGMANN UND REKONTA

1.1 Peter Gugelmann geht in Pension

Herr Peter Gugelmann wird im Mai 2026 nach fast 34 Jahren engagierter und geschätzter Mitarbeit in seinen wohlverdienten Ruhestand treten. Bis Ende Februar 2026 wird er unser Unternehmen weiterhin mit vollem Arbeitspensum unterstützen, ab März 2026 steht er uns noch auf reduzierter Stundenbasis zur Verfügung. Damit gewährleistet er eine sorgfältige Übergabe seiner Mandate und einen reibungslosen Wissenstransfer.

Peter Gugelmann hat mit seiner ausserordentlichen Loyalität, seinem fundierten Fachwissen und seiner grossen Menschlichkeit unsere Firma über viele Jahre hinweg nachhaltig geprägt. Sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitenden geniesst er ein hohes Vertrauen und grosse Wertschätzung. Sein verantwortungsbewusstes Handeln, seine Verlässlichkeit sowie seine effiziente und lösungsorientierte Arbeitsweise zeichneten ihn stets aus.

Wir danken Peter Gugelmann von Herzen für seinen langjährigen, grossen Einsatz und seine Firmentreue. Für den neuen Lebensabschnitt wünschen wir ihm alles Gute, beste Gesundheit sowie viele bereichernde und erfüllte Momente mit seiner Familie und beim Ausüben seiner zahlreichen Hobbies.

1.2 Atdhe Demaj – seit 1.11.2025 im Team

Seit dem 1. November 2025 verstärkt Herr Atdhe Demaj unser Team und wird künftig Ansprechpartner für die Kundschaft von Peter Gugelmann sein. Bereits seit seinem Eintritt arbeitet er sich intensiv in die bestehenden Mandate ein und wird während mehrerer Monate sorgfältig von Peter Gugelmann eingeführt, um eine optimale Kontinuität in der Betreuung unserer Kunden sicherzustellen.

Atdhe Demaj verfügt über mehrere Jahre Berufserfahrung im Steuerbereich, welche er in einem grösseren Treuhandunternehmen gesammelt hat. Zuvor war er einige Jahre beim Steueramt tätig, wo er seine ersten praktischen Erfahrungen im Steuerwesen erwerben konnte. Er besitzt das Zertifikat Steuerspezialist KV Business School und befindet sich aktuell in Ausbildung zum Fachausweis Finanz- und Rechnungswesen.

Sowohl fachlich als auch menschlich hat sich Atdhe Demaj sehr gut in unser Team integriert. Sein freundliches, kundenorientiertes Auftreten kombiniert mit seiner strukturierten, lösungsorientierten Arbeitsweise und seiner guten Fachkompetenz schaffen beste Voraussetzungen für eine vertrauensvolle und nachhaltige Zusammenarbeit mit unserer Kundschaft.



Peter Gugelmann und Atdhe Demaj während der Pause beim Team-Workshop am 30.1.2026.

2 INFOS AUS DER TREUHANDPRAXIS

2.1 Eigenmietwert – Steueraspekte zur Abschaffung

2.2 Sozialversicherungsrecht – Neuerungen 2026

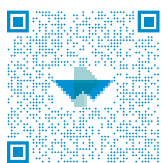
2.3 Aufbewahrungspflicht von Dokumenten – Dauer, Ort und Art

Info zum QR-Code

Halten Sie die Kamera Ihres Smartphones oder Tablets über den Code und Sie werden direkt auf die entsprechende Internetseite oder zu unseren Infobulletins geführt.



Reform der Wohneigentumsbesteuerung



2.1 EIGENMIETWERT – STEUERASPEKTE ZUR ABSCHAFFUNG

2.1.1 Die Praxis

- **Einleitung:** Der Eigenmietwert ist seit Jahrzehnten ein fester Bestandteil des schweizerischen Steuersystems und zugleich immer wieder Gegenstand politischer Diskussionen. Nun steht ein grundlegender Systemwechsel bevor: Der Eigenmietwert auf selbst genutztem Wohneigentum soll nun gemäss Volksabstimmung und Abstimmungsergebnis vom 28.9.2025 abgeschafft werden. Ziel dieser Reform ist es, das steuerliche Ungleichgewicht zwischen Mietern und Eigentümern neu zu justieren und das vielfach kritisierte fiktive Einkommen zu beseitigen.

Die Abschaffung wirft trotz Beschluss und Annahme jedoch zahlreiche Fragen auf – insbesondere in Bezug auf Abzüge, Übergangsregelungen und die Auswirkungen auf unterschiedliche Eigentümerkonstellationen.

- **Der Eigenmietwert – bisherige Systematik und Praxis:** Bis anhin mussten Eigentümer von selbst bewohntem Wohneigentum einen

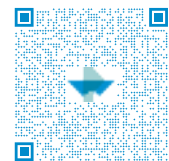
sogenannten Eigenmietwert als Einkommen versteuern. Dieser entspricht einem geschätzten Mietwert der eigenen Liegenschaft. Im Gegenzug konnten insbesondere:

- Hypothekarzinsen
- Unterhalts- und Renovationskosten steuerlich in Abzug gebracht werden. Dieses System führte dazu, dass stark fremdfinanziertes Wohneigentum steuerlich begünstigt wurde, während schuldenfreies Eigentum tendenziell stärker belastet war.

- **Politischer Entscheid und Umsetzungsstand:** Auf politischer Ebene wurde die Abschaffung des Eigenmietwerts für selbst genutztes Wohneigentum beschlossen. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die gesetzlichen Ausführungsbestimmungen noch nicht vollständig definiert sind. Insbesondere:
 - das konkrete Inkrafttreten (frühestmöglicher Zeitpunkt voraussichtlich im Steuerjahr 2028),
 - allfällige Übergangsregelungen
 - sowie die definitive Ausgestaltung der Abzugsmöglichkeiten



Merkblatt des kantonalen Steueramtes über die steuerliche Behandlung von Investitionen, die dem Energiesparen und dem Umweltschutz dienen, bei Liegenschaften des Privatvermögens



müssen noch gesetzlich geregelt werden. Erst mit diesen Bestimmungen wird klar sein, ab welchem Steuerjahr, in welchem Umfang und welcher Gestaltung das neue System effektiv Anwendung findet.

- **Wegfall von Abzügen:** Mit der Abschaffung des Eigenmietwerts ist grundsätzlich vorgesehen, dass:
 - Hypothekarzinsen für selbst genutztes Wohneigentum
 - sowie auch alle restlichen Schuldzinsen, wie bspw. Schuldzinsen für Privatkredit und sonstige Sollzinsen, sowie auch
 - Unterhalts- und Renovationskosten nicht mehr oder nur noch stark eingeschränkt abzugsfähig sind.

Ausnahmen sind insbesondere vorgesehen für:

- energetische Sanierungen
- denkmalpflegerische Massnahmen

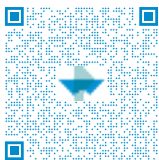
Diese sollen weiterhin steuerlich begünstigt bleiben, um Investitionen in Energieeffizienz

und Werterhalt nicht zu verhindern, allerdings nicht für die direkte Bundessteuer, sondern lediglich seitens Kantons- und Gemeindesteuer, wobei die Kantone hierzu noch keine definitiven Regelungen über die Abzugsfähigkeit präsentiert haben. Hinzu kommt, dass es bei diesen Abzügen zu kantonal unterschiedlichen Handhabungen und Regelungen kommen kann.

- **Zweitliegenschaften und neue Objektsteuer:** Im Zusammenhang mit der Abschaffung des Eigenmietwerts wurde den Kantonen die Möglichkeit eingeräumt, eine spezielle Objektsteuer auf Zweitliegenschaften einzuführen. Diese neue Steuerform soll dazu dienen, mögliche Steuerausfälle auszugleichen, die durch den Wegfall der Eigenmietwertbesteuerung entstehen könnten. Entscheidend ist dabei, dass:
 - die Einführung einer Objektsteuer nicht zwingend ist,
 - jeder Kanton eigenständig über Einführung, Ausgestaltung und Höhe entscheidet,



Liegenschaften- neubewertung 2026 Kanton Zürich



- derzeit noch nicht bekannt ist, welche Kantone von dieser Möglichkeit Gebrauch machen werden.

Damit können sich künftig erhebliche kantonale Unterschiede ergeben. Eigentümer von Zweitliegenschaften – insbesondere von Ferienwohnungen – sollten diese Unsicherheit frühzeitig in ihre Steuer- und Finanzplanung einbeziehen.

- **Praxisbeispiel (vereinfachtes Zahlenbeispiel):**

Sachverhalt: Ein Ehepaar, wohnhaft im Kanton Zürich, besitzt ein selbst genutztes Einfamilienhaus:

- Eigenmietwert bisher: CHF 28 000.00
- Hypothek: CHF 300 000.00
- Hypothekarzins (2 Prozent): CHF 6 000.00
- Unterhaltskosten: CHF 8 000.00

Bisherige Situation:

- Eigenmietwert CHF 28 000.00
- Schuldzinsen CHF 6 000.00
- Unterhalt CHF 8 000.00
- = Zusätzliche steuerbare Einkünfte:
CHF 14 000.00 (fiktiv)

Neue Situation (nach Abschaffung):

- Kein Eigenmietwert mehr
- Keine Schuldzins- und Unterhaltsabzüge mehr

Spricht also für eine Reduktion des steuerbaren Einkommens um CHF 14 000.00, dementsprechend auch für eine Reduktion der Steuerlast.

Das Beispiel zeigt, dass Eigentümer mit moderater oder tiefer Hypothekarbelastung klar profitieren können. Bei stark fremdfinanzierten Liegenschaften kann sich die Wirkung jedoch umkehren.

- **Kanton Zürich – Liegenschaftenneubewertung 2026:** Im Kanton Zürich war ursprünglich vorgesehen, sämtliche Liegenschaften per Steuerjahr 2026 neu zu bewerten, um die Steuerwerte an die aktuellen Marktverhältnisse anzupassen. Diese Neubewertung hätte bei vielen Eigentümerinnen und Eigentümern zu deutlich höheren Steuerwerten geführt.

Im Zusammenhang mit der auf Bundesebene beschlossenen Abschaffung des Eigenmietwerts wurde diese Neubewertung jedoch teilweise ausgesetzt. Für Liegenschaften mit Bau- bzw. Erwerbsdatum vor dem 31. Dezember 2025 werden keine neuen Eigenmietwerte festgesetzt. Es gelten diesbezüglich weiterhin die bisherigen Eigenmietwerte gemäss der bisherigen kantonalen Weisung.

Für neu erstellte Liegenschaften ab dem 1. Januar 2026 kommen hingegen die neuen Bewertungsgrundlagen zur Anwendung. Auf den neu festgelegten Eigenmietwerten wird ein pauschaler Abschlag von 10 Prozent gewährt, um der Übergangssituation Rechnung zu tragen. Die neuen Steuerwerte werden den betroffenen Steuerpflichtigen zu Beginn des Jahres 2027 zusammen mit der Steuererklärung für das Steuerjahr 2026 zugestellt.

Wichtig ist dabei die klare Unterscheidung zwischen Eigenmietwert und Vermögenssteuerwert:

- Abgeschafft wird lediglich der Eigenmietwert bzw. dessen Neubewertung. Der Vermögenssteuerwert der Liegenschaften bleibt hingegen weiterhin bestehen und wird im Rahmen der Liegenschaftenneubewertung nach wie vor angepasst. Es ist davon auszugehen, dass diese Anpassung, aufgrund der gestiegenen Markt- und Verkehrswerte, in vielen Fällen spürbar nach oben erfolgen wird.
- Für Wohneigentümerinnen und Wohneigentümer bedeutet dies, dass trotz der Abschaffung des Eigenmietwerts weiterhin mit höheren Vermögenssteuerwerten gerechnet werden muss, was sich entsprechend auf die Vermögenssteuerbelastung auswirken kann.

- **Fazit:** Die Abschaffung des Eigenmietwerts stellt keinen pauschalen Steuervorteil, sondern einen Systemwechsel dar, dessen Auswirkungen je nach persönlicher Situation sehr unterschiedlich ausfallen können. Eine sorgfältige Einordnung im Einzelfall bleibt deshalb wichtig.

2.1.2 Unsere Empfehlung

Aus unserer Sicht verdienen insbesondere folgende Punkte Beachtung und wir empfehlen:

• **Höhe und Struktur der Hypothek**

Je nach Verschuldungsgrad und Hypothekarstruktur können sich durch den Wegfall der Schuldzinsabzüge unterschiedliche steuerliche Effekte ergeben. Eine Überprüfung der bestehenden Finanzierung kann sinnvoll sein, muss jedoch stets im Gesamtkontext erfolgen.

• **Geplanter Investitions- und Renovationsbedarf**

Bei Liegenschaften mit absehbarem Renovations- oder Sanierungsbedarf – insbesondere im Zeitraum von 2026 bis 2027 – kann die zeitliche Planung von Investitionen eine Rolle spielen. Ob und in welchem Umfang Hand-

lungsbedarf besteht, ist jedoch individuell zu beurteilen und hängt von Zustand, Alter und Nutzung der Liegenschaft ab.

• **Persönliche Einkommens- und Vermögensverhältnisse**

Die steuerlichen Auswirkungen der Reform lassen sich nur unter Berücksichtigung der gesamten finanziellen Situation zuverlässig beurteilen.

• **Kantonale steuerliche Rahmenbedingungen**

Da einzelne Aspekte der Reform – insbesondere bei Zweitliegenschaften – kantonal unterschiedlich ausgestaltet werden können, ist die Entwicklung auf kantonaler Ebene ebenfalls zu beobachten.

Die wichtigsten Änderungen im Überblick

	Aktuelles Recht		Neues Recht	
	Bund	Kanton/ Gemeinden	Bund	Kanton/ Gemeinden
Besteuerung Eigenmietwert	✓	✓	✗	✗
Abzug Kosten Liegenschaftsunterhalt	✓	✓	✗	✗
Abzug Schuldzinsen	✓	✓	Nur bei vermieteten und verpachteten Liegenschaften	
Abzug Schuldzinsen für Erstwerber	Gemäss neuer Regelung für Ersterwerber		✓	✓ *
Abzug denkmalpflegerische Arbeiten	✓	✓ *	✓	✓ *
Abzug Energiespar- und Umweltmassnahmen	✓	✓ *	✗	✓ *
Abzug Rückbaukosten für Ersatzbau	✓	✓ *	✗	✓ *
Übertragungsmöglichkeit Abzüge für Energiesparwesen, Umweltschutz und Rückbau auf max. 2 nachfolgende Steuerjahre	✓	✓ *	✗	✓ *
Liegenschaftssteuer auf Zweitliegenschaften	✗	✗	✗	✓ *

* jeweils abhängig vom kantonalen Recht

Wir verfolgen die weiteren Übergangsregelungen und die gesetzliche Ausgestaltung der Eigenmietwertabschaffung laufend und werden Sie bei Bedarf über relevante Entwicklungen informieren – sowohl bis zur definitiven Umsetzung als auch darüber hinaus.

Gerne stehen wir Ihnen für eine individuelle Besprechung zur Verfügung, um die Auswirkungen der neuen Regelungen ruhig, vorausschauend und auf Ihre persönliche Situation abgestimmt einzuordnen.

2.2 SOZIALVERSICHERUNGSRECHT – NEUERUNGEN 2026

2.2.1 Die Praxis

- **Einleitung:** Im Jahr 2026 treten in der Schweiz mehrere relevante Änderungen im Sozialversicherungsrecht in Kraft. Während zahlreiche Beitragssätze und Grenzbeträge unverändert bleiben, ergeben sich insbesondere durch neue Leistungen und neue Vorsorgemöglichkeiten spürbare Auswirkungen für Privatpersonen, Rentnerinnen und Rentner sowie Arbeitgeber. Den Fokus unseres Beitrags legen wir auf 2 zentrale Neuerungen, namentlich auf die Einführung der 13. AHV-Altersrente sowie auf die rückwirkende Einzahlungsmöglichkeiten in die Säule 3a.
- **Einführung der 13. AHV-Altersrente – Ablauf und praktische Umsetzung**
Ab dem Jahr 2026 wird die 13. AHV-Altersrente eingeführt. Anspruch haben alle Perso-

nen, die im jeweiligen Jahr eine AHV-Altersrente beziehen und im Monat Dezember rentenberechtigt sind. Es ist keine separate Anmeldung für die 13. Rente erforderlich – die Auszahlung erfolgt automatisch über die zuständige Ausgleichskasse. Die Auszahlung erfolgt jeweils im Dezember zusammen mit der ordentlichen Monatsrente. Die Höhe der 13. AHV-Rente entspricht 1/12 der im Kalenderjahr effektiv ausbezahlten Altersrenten. Bei Teilrenten wird die 13. Rente entsprechend anteilmässig ausgerichtet. Kinder- und Zusatzrenten sowie bestimmte Zuschläge (z. B. für Frauen der Übergangsgeneration) werden bei der Berechnungsbasis nicht berücksichtigt. Die zusätzliche Auszahlung ist nur für Altersrenten vorgesehen; IV- und Hinterlassenenrenten bleiben bei 12 Rentenzahlungen pro Jahr.



Steuerlich wird die 13. AHV-Rente gleich behandelt wie die ordentliche Altersrente und ist somit vollumfänglich als Einkommen steuerbar. In Bezug auf Ergänzungsleistungen (EL) hat der Gesetzgeber festgelegt, dass die 13. AHV-Rente nicht zu einer Kürzung oder Streichung von EL führen darf und bei der EL-Berechnung nicht angerechnet wird. Für Rentnerinnen und Rentner ergeben sich dadurch keine zusätzlichen administrativen Pflichten. Auch für Arbeitgeber entstehen im Zusammenhang mit der Auszahlung keine neuen Melde- oder Abrechnungspflichten.

Wichtig jedoch ist, dass die Voraussetzung für den Anspruch weiterhin so ist, dass die ordentliche AHV-Altersrente korrekt und fristgerecht angemeldet werden muss und zugesprochen wird. Ohne Anmeldung der AHV-Altersrente erfolgt keine Rentenauszahlung und damit auch keine 13. Rente.

Die Anmeldung zur AHV-Altersrente muss in der Regel spätestens 3 bis 6 Monate vor Erreichen des Referenzalters bei der zuständigen AHV-Ausgleichskasse erfolgen. Sie kann online oder mittels Formular eingereicht werden. Dabei sind insbesondere Angaben zur Erwerbstätigkeit, zum Zivilstand sowie zur Bankverbindung erforderlich. Nach Prüfung der Unterlagen setzt die Ausgleichskasse die Altersrente fest und verfügt die monatliche Auszahlung. Dieser Prozess in Bezug auf die Anmeldung der ordentlichen AHV-Rente bleibt somit unverändert.

• **Rückwirkende Einzahlungen in die Säule 3a – Funktionsweise und Ablauf**

Ab dem Steuerjahr 2026 wird es möglich, Beitragslücken in der gebundenen Vorsorge (Säule 3a) rückwirkend zu schliessen. Diese Neuerung betrifft Beitragsjahre ab 2025 und erlaubt rückwirkende Einzahlungen für maximal zehn Jahre, sofern in diesen Jahren der zulässige Maximalbetrag nicht ausgeschöpft wurde.

Voraussetzung für eine rückwirkende Einzahlung ist, dass im betreffenden Jahr ein AHV-pflichtiges Erwerbseinkommen erzielt wurde. Zudem muss im Jahr der Nachzahlung zuerst der ordentliche 3a-Maximalbeitrag für das laufende Jahr vollständig einbezahlt sein.

Ablauf in der Praxis:

- Einzahlung des ordentlichen Säule-3a-Beitrags für das laufende Jahr
- Zusätzliche Einzahlung als rückwirkender Einkauf, der einem konkreten früheren Beitragsjahr zugeordnet wird
- Deklaration des Einkaufs gegenüber der Vorsorgeeinrichtung (z. B. Bank oder Versicherung)

Die rückwirkenden Einzahlungen sind – wie die ordentlichen 3a-Beiträge – im Jahr der Zahlung steuerlich abzugsfähig. Pro Jahr kann jedoch maximal der damals geltende ordentliche Höchstbetrag nachgezahlt werden. Die effektive Höhe eines möglichen Einkaufs hängt somit von der individuellen Einzahlungshistorie ab.

Diese neue Regelung bietet insbesondere für Personen mit unterbrochenen Erwerbstätigkeiten, Teilzeitarbeit, späterem Berufseinstieg oder selbständigem Erwerb eine attraktive Möglichkeit, Vorsorgelücken zu schliessen und gleichzeitig die Steuerbelastung zu optimieren. Aufgrund der steuerlichen Wirkung empfiehlt sich eine vorausschauende Planung.

• **Praxisbeispiel 1 (vereinfachtes Zahlenbeispiel unselbständig erwerbende Personen):**

- Maximaler Säule-3a-Beitrag 2025 (mit 2. Säule): CHF 7258.00
- Effektiv einbezahlt 2025: CHF 3000.00
- Beitragslücke 2025: CHF 4258.00

Einzahlungen im Jahr 2026:

- Ordentlicher Säule-3a-Beitrag 2026: CHF 7258.00
- Rückwirkende Einzahlung für 2025: CHF 4258.00

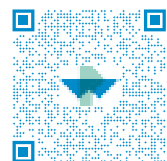
Total Einzahlung 2026: CHF 11 516.00

Steuererklärung 2026: Der gesamte Betrag von CHF 11 516.00 ist im Steuerjahr 2026 vollumfänglich als Säule-3a-Abzug vom steuerbaren Einkommen abzugsfähig (Abzug im Jahr der Zahlung).



Säule 3a, Steuerplanung und nachträgliche Einzahlungen

(siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 65 vom Januar 2025).



- **Praxisbeispiel 2 (vereinfachtes Zahlenbeispiel selbständig erwerbende Personen):**

- Maximaler Säule-3a-Beitrag 2025 (ohne 2. Säule, max. 20 Prozent des Erwerbseinkommens): CHF 36 288.00
- Effektiv einbezahlt 2025: CHF 20 000.00
- Beitragslücke 2025: CHF 16 288.00

- **Einzahlungen im Jahr 2026:**

- Ordentlicher Säule-3a-Beitrag 2026: CHF 36 288.00
- Rückwirkende Einzahlung für 2025 (maximal sog. kleiner Maximalbetrag von: CHF 7 258.00)

Total Einzahlung 2026: CHF 43 546.00

Steuererklärung 2026: Der gesamte Betrag von CHF 43 546.00 ist im Steuerjahr 2026 vollumfänglich als Säule-3a-Abzug vom steuerbaren Einkommen abzugsfähig (Abzug im Jahr der Zahlung).

- **Weiterführung der schrittweisen Erhöhung des Referenzalters der Frauen (AHV-Reform 21)**

- Gemäss AHV-Reform wird das Referenzalter für Frauen weiter angehoben – ab 2026 liegt es bei 64 Jahren und 6 Monaten auf dem Weg zur Angleichung auf 65 Jahre.
- Über die erwähnte AHV-Reform 2024 haben wir im Infobulletin vom August 2023 berichtet.

- **Unveränderte Beitragssätze bei AHV/IV/EO sowie ALV**

- Die Beitragssätze für AHV/IV/EO bleiben unverändert bei gesamthaft 10,6 Prozent (je 5,3 Prozent von Arbeitgeber und Arbeitnehmer).
- Dasselbe gilt bezüglich der ALV (Arbeitslosenversicherung), auch dort bleiben die Sätze weiterhin unverändert, gesamthaft 2,2 Prozent (je 1,1 Prozent von Arbeitgeber und Arbeitnehmer).

- **Keine Anpassung der zentralen BVG-Grenzbeträge (Eintrittsschwelle, Koordinationsabzug)**

- Der Mindestzinssatz der BVG für 2026 bleibt unverändert bei 1,25 Prozent.

- Die Hinterlassenen- und Invalidenrenten wurden an die Preisentwicklung (Teuerung) per 1. Januar 2026 angepasst. Der Anpassungssatz beträgt 2,7 Prozent.
- Die AHV-Maximalrenten und BVG-Masszahlen, wie bspw. Eintrittsschwellen, bleiben auf dem gleichen Niveau bzw. unverändert zum Vorjahr.

2.2.2 Unsere Empfehlung

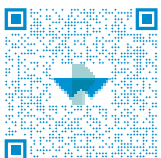
Die Neuerungen im Sozialversicherungsrecht 2026 betreffen unterschiedliche Lebens- und Erwerbssituationen. Um finanzielle und administrative Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und optimal zu nutzen, empfehlen wir, insbesondere folgende Punkte zu beachten:

- **AHV-Altersrente frühzeitig anmelden:** Die Anmeldung sollte rechtzeitig vor Erreichen des Referenzalters erfolgen, um Verzögerungen bei der Rentenauszahlung – und damit auch bei der 13. AHV-Rente – zu vermeiden. Das Gleiche gilt für eine Aufschiebung der Rente.
- **Vorsorgelücken prüfen:** Insbesondere aufgrund Teilzeitarbeit, Erwerbsunterbrüchen oder selbständiger Erwerbstätigkeit empfiehlt sich eine Überprüfung der persönlichen Vorsorgesituation.
- **Neue Möglichkeit in der Säule 3a nutzen:** Rückwirkende Einzahlungen können gezielt zur Schliessung von Vorsorgelücken und zur Steueroptimierung eingesetzt werden.
- **Steuerliche Auswirkungen frühzeitig planen:** Höhere Vorsorgeeinzahlungen können die Steuerbelastung beeinflussen; eine vorausschauende Planung ist daher sinnvoll.
- **Individuelle Beratung:** Aufgrund unterschiedlicher Faktoren und Auswirkungen je nach persönlicher Situation empfiehlt es sich, frühzeitig Besprechungen und Beratungen in Anspruch zu nehmen.



AHV-Reform 2024

(siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 62 vom August 2023).





2.3 AUFBEWAHRUNGSPFLICHT VON DOKUMENTEN – DAUER, ORT UND ART

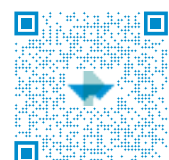
2.3.1 Die Praxis

• **Einleitung:** Die ordnungsgemässe Aufbewahrung von Geschäfts- und anderen Dokumenten ist für Unternehmen und auch Privatpersonen in der Schweiz von grosser Bedeutung. Unternehmer und Selbständigerwerbende sind gesetzlich verpflichtet, geschäftliche Unterlagen über mehrere Jahre hinweg aufzubewahren. Doch auch für Private ist es oft sinnvoll, wichtige Dokumente nicht vorschnell zu entsorgen. Einerseits schreibt der Gesetzgeber bestimmte Mindestfristen vor, andererseits können sorgfältig archivierte Belege bei späteren Nachfragen von Behörden, in Rechtsstreitigkeiten oder für die eigene Finanzplanung sehr hilfreich sein. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Aufbewahrungspflichten in der Schweiz, zeigt auf, welche Dokumente wie lange aufzubewahren sind, und gibt praktische Empfehlungen für KMU, Selbständigerwerbende und Private.

- **Gesetzliche Grundlagen der Aufbewahrungspflicht:** Die Pflichten zur Buchführung und Archivierung von geschäftlichen Unterlagen sind in der Schweiz vor allem im Obligationenrecht (OR) verankert. Daneben existieren weitere Bestimmungen in Steuer- und Spezialgesetzen, die es zu beachten gilt. Nachfolgend ein Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen.
- **Buchführungspflicht und Geltungsbereich:** Gemäss Art. 957 OR sind alle Unternehmen (Einzelunternehmen, Personengesellschaften, juristische Personen) mit einem Umsatz von über CHF 500'000.00 im letzten Geschäftsjahr verpflichtet, eine doppelte Buchhaltung zu führen. Aber auch kleinere Gewerbetreibende sowie Vereine mit geringerem Umsatz müssen zumindest die Einnahmen, Ausgaben und die Vermögenslage festhalten und die entsprechenden Belege



Pflicht zur Buchführung und Rechnungslegung, Art. 957 OR:





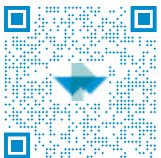
**Führung und
Aufbewahrung der
Geschäftsbücher,**
Art. 958f OR:



**Aufbewahrungsort nach
Geschäftsaufgabe,**
Art. 747 OR:



**Aufbewahrungsfristen
gemäss MWSTG,**
Art. 70 MWSTG:



aufbewahren. Damit unterliegen praktisch alle gewinnorientierten Tätigkeiten einer Buchführungs- und Aufbewahrungspflicht, abgestuft nach ihrer Grösse.

- **Zehnjährige Grundaufbewahrungspflicht:**

Die zentrale Bestimmung zur Aufbewahrung von Geschäftsdokumenten findet sich in Art. 958f OR. Dieser schreibt vor, dass Geschäftsbücher, Buchungsbelege sowie der Geschäftsbericht und allfällige Revisionsberichte während 10 Jahren aufzubewahren sind. Die Frist beginnt mit dem Ende des Geschäftsjahres, auf das sich die Unterlagen beziehen (Art. 958f Abs. 1 OR). Wurden Jahresrechnung und Revisionsbericht auf Papier unterzeichnet (anstatt es digital zu signieren), müssen diese zudem in unterschriebener Form (Original) archiviert werden (Art. 958f Abs. 2 OR).

Wichtig ist: Die Aufbewahrungspflicht gilt auch bei Beendigung der Geschäftstätigkeit. Selbst nach einer Geschäftsaufgabe oder der Löschung einer Gesellschaft müssen die relevanten Unterlagen noch 10 Jahre lang sicher

aufbewahrt werden. Die Liquidatoren einer aufgelösten Firma haben den Aufbewahrungsort der Dokumente zu bestimmen (Art. 747 OR).

- **Weitere gesetzliche Vorschriften:** Neben dem Obligationenrecht bestehen weitere Gesetze und Verordnungen, welche spezifische Aufbewahrungsfristen vorsehen. Das Steuerrecht – insbesondere das Mehrwertsteuergesetz (MWSTG) – übernimmt grundsätzlich die zehnjährige Frist. So verlangt Art. 70 Abs. 1 MWSTG, dass steuerrelevante Geschäftsbücher und Belege 10 Jahre aufzubewahren sind. Für bestimmte Unterlagen im Zusammenhang mit Grundstücken (unbewegliche Gegenstände) schreibt das MWSTG jedoch eine längere Aufbewahrungsdauer von 20 Jahren vor (Art. 70 Abs. 3 MWSTG). Dies hängt mit möglichen Mehrwertsteuer-Korrekturen über längere Zeiträume zusammen.

Auch andere Bereiche kennen eigene Archivierungsvorschriften. Beispielsweise gelten im Sozialversicherungsrecht und im Arbeitsrecht teils besondere Fristen (etwa für Lohnunter-



lagen, Unfalldokumentationen etc.), die jedoch in der Regel ebenfalls mindestens 10 Jahre betragen. Für medizinische Unterlagen (z. B. Patientendossiers in Praxen oder Spitälern) galten bisher mindestens 10 Jahre Aufbewahrung; in vielen Kantonen werden inzwischen sogar 20 Jahre empfohlen oder vorgeschrieben. Zudem gilt im Datenschutzrecht das Grundprinzip, dass Personendaten nicht länger aufbewahrt werden dürfen als nötig. Nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten sollten sensible Daten daher gelöscht oder vernichtet werden (DSG 2023).

• **Welche Unterlagen müssen aufbewahrt werden?**

Die gesetzlichen Vorgaben beziehen sich vor allem auf geschäftliche Unterlagen, die für die Buchführung und Rechnungslegung relevant sind oder eine rechtliche Bedeutung haben. Jedes Unternehmen muss aufgrund seiner konkreten Tätigkeit selber festlegen, welche Dokumente aufzubewahren sind. In der Praxis hat sich eine Reihe von Dokumentarten herauskristallisiert, die typischerweise der Aufbewahrungspflicht unterliegen:

- Jahresabschluss und Geschäftsbericht: Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang sowie (falls zutreffend) Lagebericht; bei einer Revision auch der Revisionsbericht (unterzeichnet im Original!)
- Buchführungsunterlagen: Hauptbücher, Journale, Nebenbücher (Debitoren-, Kreditoren-, Lohnbuchhaltung, Lagerbuch etc.) sowie alle Buchungsbelege
- Buchungsbelege: Dazu zählen Rechnungen (Eingangs- und Ausgangsrechnungen), Quittungen, Kassabelege, Bankauszüge, Spesenabrechnungen und ähnliche Belege, die einen Geschäftsfall dokumentieren. Auch geschäftliche Korrespondenzen (z. B. E-Mails oder Briefe), die als Belege für Transaktionen dienen, sollten aufbewahrt werden
- Verträge und rechtliche Dokumente: alle Unterlagen mit rechtlicher Bindungswirkung, z. B. Verträge mit Kunden und Lieferanten, Miet- und Leasingverträge, Kaufverträge, Gesellschaftsverträge, Generalversamm-

lungs- und Verwaltungsratsprotokolle, Handelsregisterauszüge, Statuten, Aktionärsverzeichnisse

- Steuerunterlagen und Behördenkorrespondenz: eingereichte Steuererklärungen, Mehrwertsteuer-Abrechnungen, Veranlagungsverfügungen, Schriftverkehr mit Steuerbehörden oder Sozialversicherungen, Lohnausweise, Sozialversicherungsabrechnungen (AHV/IV/EO, Suva, Pensionskasse etc.)
- Personalunterlagen: Personaldossiers mit Arbeitsverträgen, Kündigungen, Arbeitszeugnissen; Lohnabrechnungen, Arbeitszeitaufzeichnungen, Ferien- und Überzeitkonti, Unfall- und Krankmeldungen
- Weitere geschäftliche Unterlagen: Geschäftspläne, Budgets, Investitionsrechnungen, wichtige Geschäftskorrespondenz, Unterlagen zu Projekten, Gutachten, Patente/Lizenzen und sonstige dokumentierte Entscheidungen, sofern sie relevant für die Geschäftstätigkeit sind
- Immobilienunterlagen: soweit relevant (für Eigentümer von Geschäftsliegenschaften oder betrieblich genutzten Immobilien): Kaufverträge von Liegenschaften, Bauabrechnungen, Belege zu Renovationen, amtliche Bewilligungen, Pläne, Grundbuchauszüge, Schätzungen etc.

Für Privatpersonen gibt es zwar keine so umfangreiche Liste, aber wichtige persönliche Unterlagen sollten ebenfalls geordnet aufbewahrt werden. Dazu gehören beispielsweise Verträge (Mietvertrag, Versicherungspolice), Bankunterlagen, Belege zu grösseren Anschaffungen (für Garantiezwecke) und natürlich sämtliche Steuerelemente. Grundsätzlich gilt: lieber etwas zu viel aufbewahren als zu wenig, um im Bedarfsfall Nachweise griffbereit zu haben.

- **Übersicht der wichtigsten Aufbewahrungsfristen:** Wie erwähnt, beträgt die gesetzliche Grundfrist zur Aufbewahrung von Geschäftsunterlagen 10 Jahre (Art. 958f OR; Art. 70 Abs. 1 MWSTG). In gewissen Fällen



GeBüV, Abschnitt
Informationsträger,
Art. 9 und 10 GeBüV:



gelten jedoch abweichende oder längere Fristen. Die unten stehende Tabelle bietet einen groben Überblick über die wichtigsten Aufbewahrungsfristen für verschiedene Dokumentenkategorien.

- **Aufbewahrung in Papier- oder elektronischer Form:** Traditionell wurden Geschäftspapiere in physischen Ordnern archiviert. Heute ist jedoch die elektronische Archivierung weitverbreitet und gesetzlich zulässig. Viele Unternehmen nutzen digitale Archivierung, da sie Platz spart und das schnelle Auffinden von Dokumenten ermöglicht. Das OR erlaubt explizit, Bücher und Belege auf Papier, elektronisch oder in vergleichbarer Weise aufzubewahren (Art. 958f Abs. 1 OR). Wichtig ist, dass die Übereinstimmung mit den ursprünglichen Geschäftsabläufen gewährleistet bleibt und alle archivierten Dokumente jederzeit wieder lesbar gemacht werden können.

Die Geschäftsbücherverordnung (GeBüV) konkretisiert die Anforderungen an die elektronische Archivierung. Insbesondere müssen digitale Aufzeichnungen während der gesamten Aufbewahrungsdauer verfügbar, lesbar und unverändert bleiben (Art. 9 und 10 GeBüV). Prinzip der Unveränderbarkeit: Wenn veränderbare Datenträger (wie z. B. wiederbeschreibbare USB-Sticks oder DVDs) als Archivmedium verwendet werden, sind besondere Vorkehrungen nötig, damit keine nachträglichen Manipulationen möglich sind. In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel, dass elektronisch archivierte Dokumente in einem nicht änderbaren Format (z. B. PDF/A) gespeichert oder mit einer digitalen Signatur bzw. einem Zeitstempel versehen werden. Nur dann werden digital aufbewahrte Belege bei einer Prüfung durch Behörden oder Gerichte als gleichwertig mit Originalen anerkannt. Es gibt mittlerweile gute Softwares, die das Gan-

Übersicht der wichtigsten Aufbewahrungsfristen

Dokumentenkategorie	Aufbewahrungsdauer
Geschäftsunterlagen (Buchhaltung, Belege, Verträge etc.)	10 Jahre (gesetzlich vorgeschrieben; Fristbeginn jeweils per Ende des Geschäftsjahres)
Steuerunterlagen (geschäftlich und privat)	10 Jahre (gesetzlich bzw. empfohlen)
Unterlagen zu unbeweglichen Gegenständen (Immobilien)	20 Jahre (gesetzlich, bei MWST-relevanten Immobiliengeschäften)
Personenbezogene Urkunden (Geburts-, Heiratsurkunden etc.)	Unbefristet (dauerhaft aufzubewahren)
Versicherungs- und Vorsorgeunterlagen (Policen, Vorsorgeausweise)	Solange der Vertrag läuft, plus mindestens 5–10 Jahre darüber hinaus (empfehlenswert)
Patientenakten (medizinische Unterlagen)	10 Jahre, teils 20 Jahre (je nach kantonaler Regelung)

Legende

Die 10-Jahresfrist gilt für die meisten geschäftlichen Unterlagen und steuerrelevanten Dokumente. Die 20-jährige Frist betrifft vor allem Mehrwertsteuer-Belege im Immobilienbereich (Vorsteuerkorrekturen sind dort über 20 Jahre möglich). Eine unbefristete Aufbewahrung wird für persönliche Urkunden empfohlen, da diese zeitlich unbegrenzt gültig sind. Versicherungsunterlagen sollten mindestens so lange aufbewahrt werden, bis alle Ansprüche aus dem Vertrag erloschen sind (im Zweifel eher länger). Für Patientendossiers gelten branchenspezifische Vorgaben; vielfach sind 10 Jahre üblich, doch werden zunehmend 20 Jahre empfohlen, um Haftungsfristen abzudecken. Dies hat auch eine Relevanz für die Grundstücksgewinnsteuererklärung.

ze handhaben können – es muss aber auch entsprechend eingerichtet werden. Auch der Ablauf vom Einscannen eines Dokumentes bis zur Ablage in die Software ist entscheidend.

Unabhängig vom gewählten Medium sollte immer für eine sichere Aufbewahrung gesorgt sein. Wichtige Dokumente sind vor Verlust, Diebstahl, Feuer oder technischen Ausfällen zu schützen. Bei elektronischer Archivierung empfiehlt sich eine redundante Datensicherung (regelmässige Backups) sowie ein angemessener Zugriffsschutz (Passwörter, Verschlüsselung), um die Vertraulichkeit und Verfügbarkeit der Daten sicherzustellen.

2.3.2 Unsere Empfehlung

Die gesetzlichen Aufbewahrungspflichten mögen auf den ersten Blick lästig erscheinen, doch sie erfüllen einen wichtigen Zweck. Unternehmen sichern damit ihre Nachweisführung und erfüllen regulatorische Anforderungen, während Privatpersonen durch geordnete Unterlagen ebenfalls Streitigkeiten oder Unklarheiten vorbeugen können. In der Praxis empfiehlt es sich für KMU und Selbständige, ein systematisches Archivierungskonzept zu verfolgen. Das bedeutet: klare Ablagestrukturen (physisch und digital), regelmässige Sicherung von elektronischen Daten und die Schulung der Mitarbeitenden bezüglich der einzuhaltenden Fristen.

Wichtig ist auch, Dokumente nicht voreilig zu vernichten. Selbst nach Ablauf der Mindestfristen kann es Gründe geben, bestimmte Unterlagen länger aufzubewahren – etwa laufende Garantie- oder Haftungsfristen, anhängige Rechtsstreitigkeiten oder Betriebsprüfungen. Im Zweifel sollte lieber etwas länger aufbewahrt werden. Nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten und wenn auch keine vertraglichen oder anderweitigen Aufbewahrungsgründe mehr bestehen, sollten Dokumente dann aber aus Datenschutzgründen fachgerecht entsorgt werden (Schreddern von Papierakten, definitive Löschung elektronischer Dateien).

Abschliessend gilt: Eine gute Dokumentenaufbewahrung zahlt sich aus. Sie dient nicht nur der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben (Compliance), sondern erleichtert auch den geschäftlichen Alltag. Wer seine Belege im Griff hat, kann effizienter arbeiten und erspart sich im Ernstfall viel Ärger. KMU, Selbständige wie auch Privatpersonen sind gut beraten, der Dokumentenarchivierung die nötige Beachtung zu schenken und von Anfang an für klare Verhältnisse zu sorgen.

3 MITARBEITERBINDUNG BEI KMU – WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR

Mitarbeiterbindung ist ein sehr wichtiges Thema für viele KMU, denn kleinere Unternehmen leben von Fachkompetenz, Vertrauen und Kontinuität mit langjährigen Mitarbeitenden. Eine wertschätzende Führung, persönliche Aufmerksamkeit sowie faire Arbeitsbedingungen schaffen die Basis für langfristige Zusammenarbeit und nachhaltigen Unternehmenserfolg.



Unternehmensplanung bei KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 55 vom Januar 2020).



3.1 EINLEITUNG

In Zeiten von Fachkräftemangel, steigenden Anforderungen und wachsender Komplexität wird Mitarbeiterbindung für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Gerade KMU leben von der langfristigen Mitwirkung ihrer Mitarbeitenden. Jeder Abgang bedeutet nicht nur Rekrutierungskosten, sondern auch den Verlust von Wissen, Kundenbeziehungen und Kontinuität. Gerade auf diesem Hintergrund überlegen sich viele Unternehmen, in Massnahmen zu investieren, um nicht nur neue Mitarbeitende zu gewinnen, sondern auch bestehende zu halten. Es gilt das Gleiche wie bei der Kundenakquise: Es ist oft günstiger, bestehende Kunden oder Mitarbeitende zu halten, als neue zu akquirieren bzw. zu rekrutieren.

Mitarbeiterbindung ist daher weit mehr als eine Frage von Lohn oder Benefits. Sie entsteht durch wertschätzende Führung, Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine gesunde Unternehmenskultur. KMU, die bewusst in diese Faktoren investieren, sichern sich nicht nur ihre Leistungsfähigkeit und können den Betrieb aufrechterhalten, sondern stärken auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Das Thema der Mitarbeiterbindung ist immer auch Teil der Unternehmensplanung wie auch der Unternehmensführung bei KMU, über beide Themen haben wir bereits Fachbeiträge verfasst.

Die verschiedenen Aspekte der Mitarbeiterbindung sind weitläufig und gross, wir fokussieren uns auf folgende Themenbereiche in diesem Fachbeitrag:

- Bedeutung und Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung (Ziff. 3.2)
- Bezugspunkte der Mitarbeiterbindung (siehe Ziff. 3.3)
- Gute und gesunde Unternehmenskultur (siehe Ziff. 3.4)
- Unternehmensführung und Führungsleitbilder (Ziff. 3.5)
- Kosten und Wirkung bei der Umsetzung (Ziff. 3.6)

Die ganzen Themenbereiche runden wir wie üblich mit einer Zusammenfassung in Ziff. 3.7 ab. Auch in der Literatur ist Mitarbeiterbindung ein wichtiges Thema (siehe Seite 17), Hinweis OBT.

3.2 BEDEUTUNG UND ERFOLGSFAKTOR DER MITARBEITERBINDUNG



Leitfaden zur
Mitarbeiterbindung,
 OBT, 77 Seiten,
 August 2024

3.2.1 Begriff der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung beschreibt alle strategischen und unternehmenskulturellen Massnahmen, mit denen ein Unternehmen Mitarbeitende langfristig gewinnt, motiviert und im Unternehmen hält. Dabei geht es nicht um das «Festhalten», sondern um ein freiwilliges inneres Commitment der Mitarbeitenden zum Unternehmen.

Gerade in KMU ist Mitarbeiterbindung Chefsache. Sie entsteht stark durch wertschätzenden Führungsstil, gute und gesunde Unternehmenskultur sowie Gewährung von persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

3.2.2 Bedeutung der Mitarbeiterbindung

- **Fachkräftemangel und Arbeitsmarkt:**
 - Gute Fachkräfte und Mitarbeitende sind knapp und begehrt.
 - KMU können oft nicht über Lohn mit grösseren Betrieben konkurrieren.
 - Mitarbeiterbindung wird zum strategischen Wettbewerbsvorteil.
- **Hohe Kosten bei Mitarbeiterabgang:**
 - Ein Mitarbeiterabgang kostet je nach Funktion 50 bis 150 Prozent eines Jahreslohns.

- Es entstehen hohe Rekrutierungskosten (Personalvermittler) sowie Zeit für Einarbeitung und Know-how-Verlust durch den Abgang.
- Es bestehen je nach Branche auch weitere Produktivitäts- und Qualitätsverluste.

- **Wissens- und Kundenbindung:**

- In KMU steckt viel Fach- und Kundenwissen in einzelnen Mitarbeitenden.
- Kundenbeziehungen sind je nach Branche sehr personenbezogen.
- Viele Mitarbeiterwechsel gefährden Qualität, Kontinuität und Vertrauen in KMU.

- **Kurzfazit:**

Die finanzielle und zeitliche Investierung in Mitarbeiterbindung ist deutlich kostengünstiger als die Neubesetzung einer Stelle und verursacht weniger unproduktive Arbeitszeiten.

3.2.3 Erfolgsfaktoren bei KMU

- **Immaterielle Erfolgsfaktoren:**
 - Gute und gesunde Unternehmenskultur, vorgelebt von der Führung eines KMU
 - Wertschätzende Führung im Umgang mit Mitarbeitenden





- Förderung von persönlichen und beruflichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
 - Gewährung von Selbständigkeit (Vertrauen statt Kontrolle)
 - Persönliche Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitenden
- **Materielle Erfolgsfaktoren für den KMU:**
 - Finanzielle Stabilität mit tieferen Kosten und planbaren Ressourcen
 - Wachstumsfähigkeit mit einem stabilen, langjährigen Team und Beibehaltung des Wissens im Unternehmen
 - Unternehmerische Resilienz: Mit einem super Teamgeist können belastende Situationen in einem Betrieb gut und positiv gemeistert werden
- Nachhaltigkeit und Nachfolge: Ein KMU mit starker Mitarbeiterbindung ist attraktiver für Nachfolger und garantiert einen guten Unternehmenswert

3.2.4 Fazit

Mitarbeiterbindung ist kein «Soft-Thema», sondern ein positiver wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, den man mit geeigneten Massnahmen kostengünstig mit wenig unproduktiven Arbeitszeiten umsetzen kann.

Für KMU bedeutet starke Mitarbeiterbindung weniger Personalwechsel, tiefere Kosten, stabilere Kundenbeziehungen, höhere Leistungsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum.

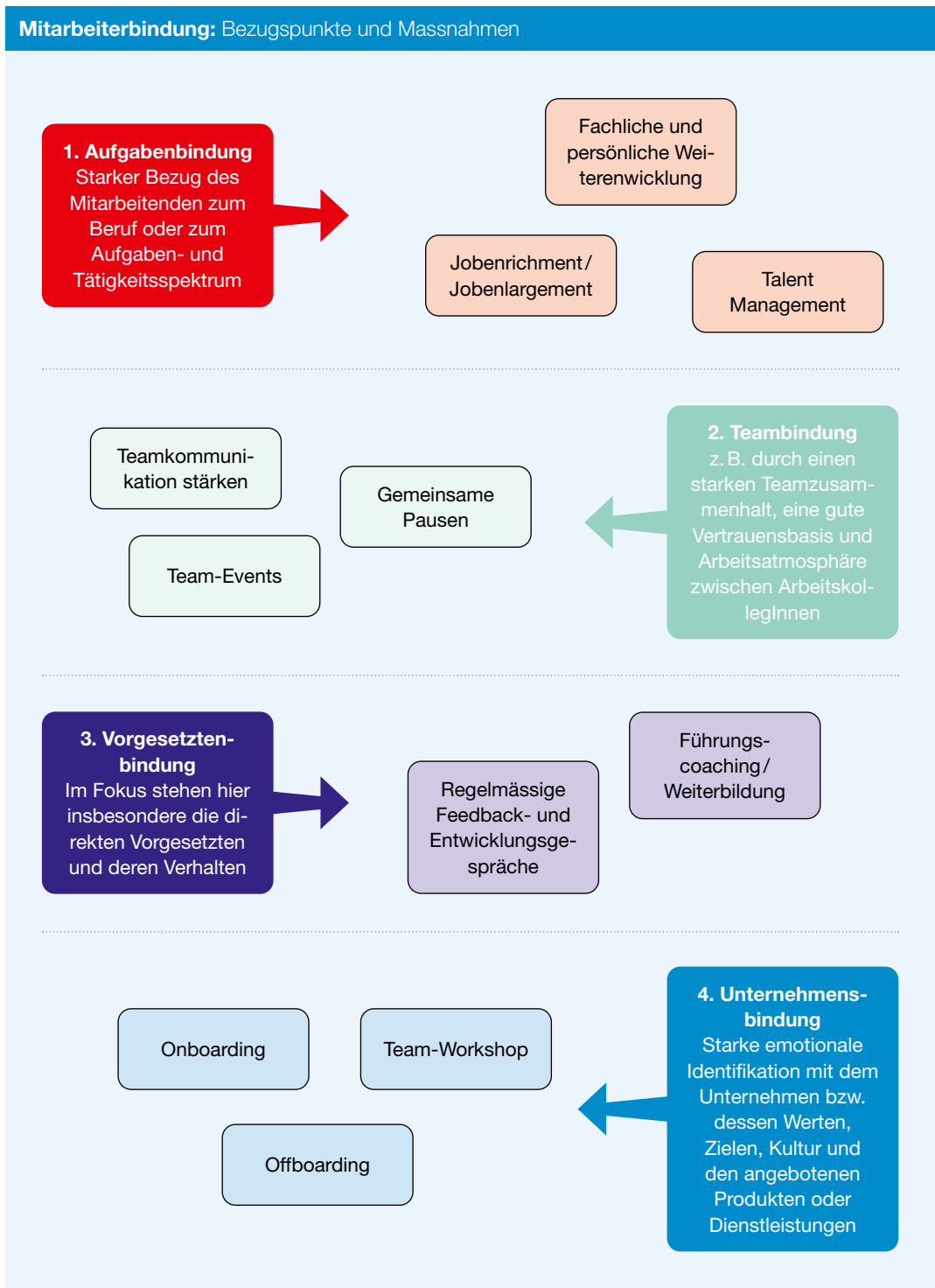
3.3 BEZUGSPUNKTE DER MITARBEITERBINDUNG

3.3.1 Vorbemerkung und Grafik

Das Spektrum möglicher Massnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ist breit gefächert und vielschichtig. Soweit es konkret um die Bezugspunkte der Mitarbeiterbindung geht, ist die Bindung nach 4 verschiedenen Gesichtspunkten anzuschauen:

- Aufgabenbindung
- Teambindung
- Vorgesetztenbindung
- Unternehmensbindung

Die grafische Darstellung auf der folgenden Seite veranschaulicht diese 4 Bezugspunkte.



3.3.2 Erläuterungen zu den Bezugspunkten

- **Aufgabenbindung:** Nach wie vor ist die Aufgabenbindung ein starker Bezug des Mitarbeitenden zum Beruf und zum Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum. Aus der Sicht des Arbeitgebers kann es helfen, Jobenrichment (Arbeitsbereicherungen) sowie Jobenlargement

(Arbeitsweiterungen) zu schaffen, verbunden mit der Möglichkeit der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung, welche von vielen KMU auch finanziell entschädigt werden. Unter Talent Management versteht man einen strategischen Prozess im Personalwesen, der darauf abzielt, die richtigen qualifizierten Mit-

arbeitenden (und die passenden im Team) zu gewinnen, zu entwickeln, zu motivieren und langfristig an ein Unternehmen zu binden.

- **Teambindung:** Bei einem starken Teamzusammenhalt, einer guten Vertrauensbasis und Arbeitsatmosphäre zwischen Mitarbeitenden besteht eine starke Teambindung. Der Schlüssel zum Teamerfolg lautet: Der Mitarbeitende ist die Stärke des Teams ... und das Team ist die Stärke des Mitarbeitenden. Diesen Grundsatz kann man fördern mit einer starken, wertschätzenden Teamkommunikation, Teamevents, aber zum Beispiel auch gemeinsamen Pausen und Mittagessen.
- **Vorgesetztenbindung:** Im Fokus stehen hier insbesondere die direkten Vorgesetzten und deren Verhalten, bei KMU sind dies in der Regel Geschäftsleiter und Chefs. Gewährt dieser regelmässige Feedbacks und Entwicklungsgespräche, werden die Talente der Mitarbeitenden gefördert. Schenkt man auch die nötige Entwicklungsmöglichkeit sowie persönliche Aufmerksamkeit, so entsteht eine gute Bindung des Mitarbeitenden an den Vorgesetzten. Dieser wiederum sollte im Rahmen von Führung coaching und eigener Weiterbildung auch darauf achten, dass er nicht stehen bleibt

in der eigenen Entwicklung. Mehr zu Führung und Leitbilder in nachstehender Ziffer 3.5.

- **Unternehmensbindung:** Sie geschieht typischerweise durch eine starke emotionale Identifikation mit dem Unternehmen bzw. mit dessen Werten, Zielen, Unternehmenskultur und den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen. Mit Onboarding versteht man den systematischen Prozess, neue Mitarbeiter in ein Unternehmen zu integrieren. Offboarding ist der strukturierende Prozess, der den Abschied eines Mitarbeiters vom Unternehmen begleitet. Team-Workshops helfen, die Mitarbeiterbindung zu festigen.
- **Mix der 4 Bezugspunkte:** Idealerweise werden bei Mitarbeiterbindungsmassnahmen alle 4 Bezugspunkte berücksichtigt. Mitarbeitende können beispielsweise eine starke Identifikation mit dem Unternehmen, dem Team oder auch den Aufgaben aufweisen, ist der Eindruck des Mitarbeitenden zur unmittelbar vorgesetzten Person (oder KMU-Inhaber) jedoch schlecht, kann diese alle anderen Bezugspunkte überschatten. So oder so braucht es eine starke Unternehmerpersönlichkeit bei Inhabern von KMU, welche die Mitarbeiterbindung vorlebt und veranlasst.

3.4 GUTE UND GESUNDE UNTERNEHMENSKULTUREN

3.4.1 Begriff

Die Unternehmenskultur beschreibt die Gesamtheit der gemeinsam gelebten Werte, Haltungen und Verhaltensweise in einem Unternehmen. Sie zeigt sich nicht in Leitbildern alleine, sondern vor allem im täglichen Umgang miteinander, im Führungsstil und in der Kommunikation, in Entscheidungen unter Druck wie auch im Umgang mit Fehlern, Leistung und Vertrauen.

Unternehmenskultur ist schwierig zu beschreiben, sie ist aber das, was Mitarbeitende spüren, auch wenn nichts ausgesprochen wird. Wenn dieses Grundgefühl positiv ist, kann man von einer guten und gesunden Unternehmenskultur sprechen. Gerade bei KMU ist eine positive Unternehmenskultur zentral, denn auch ausgeklügelte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme versagen, wenn Motivation und Engagement

der Mitarbeitenden fehlen. Unternehmenskulturbewusstes Management sowie Rückbesinnung auf wenige, aber wichtige gemeinsame positive und gesunde Normen, Grundwerte und Leitbilder fördern den Zusammenhalt im Unternehmen in ungleich stärkerem Ausmass als rein rationale, sachbezogene Unternehmensführung.

3.4.2 Funktion der Unternehmenskultur

- **Stabilitätsfunktion:** Die Unternehmenskultur schafft ein stabiles Umfeld, in dem klare Leistungserwartungen und zwischenmenschliche Verhaltensweisen definiert sind. Dies gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und Stabilität.
- **Identifikationsfunktion:** Eine starke und gesunde Unternehmenskultur fördert das Wir-Gefühl, die Loyalität und die Identifikation mit dem Unternehmen. Wird die Unternehmens-

kultur vorgelebt und auch unter den Mitarbeitenden gefördert und gepflegt, entsteht ein starker Teamspirit, ein Miteinander und Füreinander, das auch von Kunden wahrgenommen wird.

- **Motivation und Leistungsfunktion:** Die gesunde und positive Unternehmenskultur kann nicht nur die Mitarbeitenden motivieren, sondern auch die Leistung steigern, indem sie Sinn sowie unternehmerischen und persönlichen Erfolg vermittelt.

3.4.3 Mögliche Grundsätze einer gesunden Unternehmenskultur

- **Unternehmensspezifische Grundsätze:** Es gibt keine allgemeingültige Unternehmenskultur, die definiert ist und für alle KMU gilt, sie muss unternehmensspezifisch sein, auf die Personen wie auch auf die Fachgebiete angepasst werden.
- **Mögliche Grundsätze einer guten und gesunden Unternehmenskultur:**
 - Der Mensch steht im Mittelpunkt: Der Mitarbeitende und seine inhaltliche Erfüllung am Arbeitsplatz und bei der Arbeitsleistung stehen bei uns im Zentrum, Mitarbeitende sollen sich bei uns wohlfühlen, mit wertschätzender, positiver und motivierender Einstellung mit dem Team zusammenarbeiten.
 - Ein gutes, partnerschaftliches Betriebsklima, aufgebaut auf Harmoniestreben und Lebensfreude, hat bei uns oberste Priorität. Ehrgeizige unternehmerische und fachliche Ziele können auch «locker» und «fröhlich» sowie mit Humor erreicht werden, das heisst mit Optimismus, Tatendrang und begeisterungsfähiger Lernwilligkeit.
 - Die Teammitglieder sind untereinander echte, sich gegenseitig wertschätzende Partner und wir verzichten auf künstliche Hierarchieverhältnisse und Imponiergehabe.
 - Motivieren und Förderung der spezifischen Stärken der einzelnen Teammitglieder sind bei uns primäre Führungsinstrumente sowie auch das Erkennen und der richtige Umgang mit menschlichen und fachlichen Schwächen gehören zu diesen Führungsaufgaben.
 - Unsere Organisations- und Führungsstrukturen werden an die Persönlichkeitsprofile aller Mitarbeitenden angepasst, unter Berücksichtigung der aktuellen Gesetze angepasst und unter Beibehaltung des gemeinsamen Teamgedankens.
 - Wir verfolgen realistische, unternehmerische und fachliche Zielsetzungen, ohne uns unnötig selber unter Zeitdruck zu setzen. Wichtig ist, dass wir Ziele stetig verfolgen und nicht aus den Augen verlieren.
 - Arbeiten im Berufsalltag ist eine wichtige, aber nicht die einzige und nicht immer die wichtigste Zielsetzung im Leben.
 - Unsere im Team gelebte, gute Unternehmenskultur wollen wir auch im Aussenverhältnis zu Klienten zeigen, sie sind echte Partner von uns.
 - Kunden werden als Partner behandelt, wir verzichten auf das Verhalten von «Fachautoritäten und Dünkelgehabe».
 - Wir anerkennen unsere Kunden, so wie sie sind, und wollen sie nicht zu anderen Menschen formen.

3.4.4 Vorbildfunktion und Wirkung

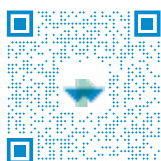
- **Vorbildfunktion:**
 - KMU-Inhaber respektive Geschäftsleiter haben eine Vorbildfunktion und leben die gute und gesunde Unternehmenskultur mit eigenem Handeln täglich vor.
 - Die Führung soll eine Orientierung geben, nicht kontrollieren, das heisst vorleben statt anordnen.
 - Auch die Kommunikation erfolgt positiv und mit Wertschätzung.
- **Wirkung:**
 - Mitarbeitende bleiben mit grösserer Wahrscheinlichkeit bei positiver Unternehmenskultur, wenn Stabilität, Identifikation wie auch Motivation vermittelt werden.
 - Die Loyalität wächst bei einer gesunden Unternehmenskultur und die Personalabgänge werden seltener.
 - Auch die Kunden eines KMU verspüren Kontinuität und Vertrauen, was den Unternehmenserfolg steigert.
 - Ein KMU mit einer gesunden Unternehmenskultur wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, was auch Anreiz für neue Mitarbeitende ist.



Unternehmensplanung der Wegmann + Partner AG vom 15.9.1993, erstellt von Peter Wegmann (40 Seiten), darin sind die wesentlichen Grundsätze der Unternehmenskultur enthalten.



Unternehmensführung und Geschäftsmodelle bei KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 59 vom Januar 2022).



3.5 UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND FÜHRUNGSLEITBILDER

3.5.1 Zeitgemässe und wertschätzende Unternehmensführung

• **Zeitgemässe Führung:** Nach heutiger, zeitgemässer Auffassung zum Thema Führung (Leadership) besteht Führung nicht nur in jener von Mitarbeitenden, sondern ist unterteilt in 3 verschiedene Phasen, nämlich Self-Leadership, People-Leadership und Team-Leadership. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von «Zeitgeist»-Leadership. Dieser erfordert eine optimale Verbindung von Self-Leadership, Team-Leadership und People-Leadership. Die Kunst besteht darin, diese täglich konsequent zu ermöglichen und sicherzustellen. Zum Thema Self-Leadership verweisen wir auf die Ausführungen in nachstehender Ziffer 3.5.3. Auf der Ebene Team-Leadership geht es darum, wie die Mitarbeitenden motiviert werden können, wie man als Führungskraft mit Veränderungen umgehen kann und es braucht auch einen zeitgemässen Führungsstil. Der rein hierarchische ist in einem KMU in vielen Bereichen nicht mehr zeitgemäss, er wurde ersetzt durch einen partnerschaftlichen, der auf die Bedürfnisse von Work-Life-Balance, aber auch auf die zunehmenden steigenden Ansprüche der Mitarbeitenden soweit wie möglich eingeht. Unter People-Leadership versteht man tendenziell die Begleitung von Kunden, dies ist aber im vorliegenden Fachbeitrag kein Thema, das wir weiterverfolgen werden.

• **Wertschätzende Führung:** Bei der wertschätzenden Führung geht es darum, dass der Mensch kein Kostenfaktor ist, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor. Daher begegnet man bei der wertschätzenden Führung den Mitarbeitenden auf Augenhöhe, man denkt langfristig und nicht kurzfristig und es wird Leistung mit Menschlichkeit verknüpft. Es gibt bei der Führung auch Ansätze, die davon sprechen, dass der Arbeitgeber eines KMU «Gastgeber» seiner Mitarbeitenden ist, der eine Atmosphäre des Wohlfühlens schaffen sollte, also eine Art Gastgeber, der zu einer höheren Leistungsbereitschaft bewegt. Ob man das so sehen will oder kann, soll jeder selbst entscheiden, es ändert nichts am Umstand, dass in der heutigen Zeit eine wertschätzende und partnerschaftliche Führung, die Vertrauen schenkt, wesentlich mehr zu einer guten Mitarbeiterbindung beiträgt als veraltete Führungsstrukturen.

3.5.2 Mögliche Führungsleitbilder

• **Unternehmensspezifisch:** Auch mögliche Führungsleitbilder, die aus der Unternehmenskultur und anderen unternehmenspolitischen Grundsätzen abgeleitet sind, sind stets unternehmensspezifisch und sind individuell zu formulieren. Nachfolgend geben wir einfach einige Beispiele, was zu den Führungsleitbildern gehören könnte, welche die Mitarbeiterbindung stärkt.



- **Wertschätzende Führung:**
 - Aktiv zuhören gehört zu dieser Thematik.
 - Anliegen werden ernst genommen, sowohl fachlich wie auch persönlich.
 - Wir sprechen Lob bewusst und konkret aus.
 - Kritik erfolgt respektvoll, lösungsorientiert und nie öffentlich.
 - Leistung wird gesehen und nicht als selbstverständlich betrachtet.
 - Fazit: Wertschätzung kostet nichts, wirkt aber unbezahlbar.

- **Vertrauen statt Kontrolle:**
 - Wir vertrauen der Fachkompetenz unserer Mitarbeitenden.
 - Wir würdigen die Leistung und unterstützen dabei.
 - Selbständigkeit und eigenverantwortliches Arbeiten wird gefördert.
 - Die Kommunikation der Fehler werden als Lernchance gesehen, nicht als Schuldzuweisungen.
 - Fazit: Wer Vertrauen schenkt, erhält Verantwortung zurück.

- **Langfristige Mitarbeiterbindung:**
 - Stabilität und Kontinuität wird gefördert.
 - Langfristige Mitarbeitende geniessen besonderen Respekt und Anerkennung.
 - Wissen wird im Team geteilt, nicht bei jedem Einzelnen gehortet.
 - Erfahrung und fachlicher Teamaustausch wird aktiv gefördert.
 - Fazit: Gemeinsam mit dem Team über Jahre hinweg zu wachsen, fördert den Teamzusammenhalt.

- **Entwicklungsmöglichkeiten und Sinn**
 - Fachliche und persönliche Entwicklung wird unterstützt.
 - Weiterbildungen sind Investitionen, keine Kosten.
 - Stärken werden gezielt gefördert.
 - Mitarbeitende erkennen den Sinn der Arbeit.
 - Mitdenken und Mitgestalten ist auch ausdrücklich erwünscht.
 - Fazit: Wer Sinn und Entwicklungsmöglichkeit erlebt bei sich selber und im Team, bleibt engagiert.

- **Gesundheit und Menschlichkeit:**
 - Achtsamkeit auf eine gesunde Arbeitsbelastung ist wichtig im heutigen Arbeitsumfeld.
 - Private Situationen dürfen angesprochen werden, wir schenken persönliche Aufmerksamkeit.
 - Menschlichkeit und Rücksichtnahme auf Mitarbeitende geht vor bei allen Situationen.
 - Fazit: Gesunde Mitarbeitende sind die Basis für gesunde Unternehmen.

3.5.3 Self-Leadership (Selbstführung)

- **Wichtigkeit der Selbstführung:** Da die KMU-Inhaber oder Geschäftsleiter die Unternehmenskultur und Führung unmittelbar weitergeben, ist es wichtig, dass die eigenen Fähigkeiten stets kritisch überprüft und bei Bedarf auch zeitgemäss verbessert werden können. Bei Selbstführung oder Self-Leadership geht es um die grundlegende Weiterentwicklung und Verbesserung der Fähigkeiten der KMU-Inhaber. Es gibt verschiedene Führungsinstrumente oder auch Beizug von externen Coaches. Wir verweisen unter anderem auf das Self-Leadership-Instrument *impulzity*.

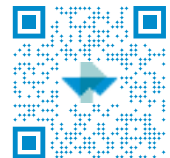
- **Eigenschaften einer Führungskraft:** Wer sich mit Self-Leadership befasst und mit dem Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung, ist gut beraten, sich in Führungsfragen weiterzuentwickeln. Zu den grundlegenden wichtigen Führungseigenschaften gehören Grundoptimismus, Disziplin, Offenheit, Besonnenheit, angemessener Umgang mit eigenen Emotionen, Empathie, Flexibilität sowie Kreativität, auch die Fähigkeit, mit Argumenten und Visionen Motivationen im Team zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen umzusetzen. Ehrlichkeit mit sich selber und anderen ist sicher auch eine Fähigkeit einer starken Führungskraft, die im Umgang mit Beratern und externen Coaches sowie an Weiterbildungskursen verbessert und weiterentwickelt werden kann.

3.5.4 Führungsrolle und Fazit

- **Führungsrolle:** Die Führung von den KMU-Verantwortlichen hat eine zentrale Wirkung auf die Mitarbeitenden und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung im KMU. Nähe, Glaubwürdigkeit und persönliche Wertschätzung wiegen oft stärker als rein mone-



impulzity –
Gleichgewicht von
Produktivität und
Happyness



täre Anreize. Gute Führung bedeutet unter anderem Zuhören, Klarheit geben, Vertrauen schaffen und Entwicklung ermöglichen. Führungskräfte mit ihrer täglichen Führungsrolle prägen Unternehmenskultur durch ihr tägliches Verhalten, nicht durch Leitbilder auf Papier, wenn man diese Leitbilder noch zusätzlich aufschreibt, ist es umso besser.

- **Fazit:** Mitarbeiterbindung im KMU entsteht durch eine vorgelebte Führungsrolle der KMU-Verantwortlichen und durch das Zusammen-

spiel weniger, aber konsequent gelebter Faktoren wie zum Beispiel:

- Echte Wertschätzung und Vertrauen
- Sinnvolle Arbeit mit Verantwortung und Gestaltungsspielraum
- Offene, transparente Kommunikation
- Entwicklungsmöglichkeiten – fachlich wie persönlich
- Gesunde Arbeitsbedingungen und Gewährung von Work-Life-Balance
- Vorbildfunktion der Führung

3.6 KOSTEN UND WIRKUNG BEI DER UMSETZUNG

- **Unternehmensführung und Wertschätzung:**

- Regelmässige persönliche Feedback-Gespräche: Darunter versteht man Eins-zu-eins-Gespräche von etwa 15 bis 30 Minuten, je nach Bedarf, aber mindestens einmal pro Monat mit dem Fokus, was läuft gut, was brauchst du? In der Praxis sollten sich diese Feedbacks in der Regel auf Positives richten, auch auf Entwicklungsmöglichkeiten, Probleme können natürlich auch angesprochen werden, sollten aber konstruktiv kommuniziert werden.

Das Unternehmen kostet ein Feedback-Gespräch nichts (ausser das zur Verfügungsstellen von kleinen, überschaubaren Zeiteinheiten), die Wirkung ist sehr gross.

- Anerkennung sichtbar machen: Dies bedeutet konkret, dass Erfolge von einzelnen Mitarbeitenden in Teammeetings erwähnt werden, auch ein persönliches Dankeschön, allenfalls mit handschriftlicher Karte oder E-Mail kann dazugehören.

Bei dieser Thematik sind keine unternehmerischen Kosten feststellbar, die Wirkung ist auch in dieser Thematik sehr gross.

- **Arbeitsorganisation und Vertrauen:**

- Flexible Arbeitszeiten im Rahmen des konkret Möglichen: Je nach Möglichkeit kann Gleitzeit statt Präsenzzeit gewährt werden, selbst Führungskräften können Teilzeitmodelle gewährt werden.

Auch hier sind die Kosten praktisch gering, die Wirkung sehr gross.

- Homeoffice: Die Gewährung von Homeoffice ist betrieblich sehr individuell und muss im Einzelfall beurteilt werden, kann aber je nach Branche ein bindender Faktor für Mitarbeitende sein.

Die Kosten beziehen sich auf die IT-Grundausstattung für die Gewährung des Homeoffice, die Wirkung ist je nach Einzelfall recht gross.

- **Entwicklung und Perspektiven:**

- Individuelle Entwicklungsziele: Mindestens einmal jährlich im Mitarbeitergespräch sollten zusammen mit dem Mitarbeitenden sowohl fachliche wie auch persönliche realistische Ziele formuliert werden. Es geht dabei nicht nur um die Karriere, sondern auch um Stabilität und Expertise, die zählen.

Auch hier sind die Kosten, ausser dem Zeitaufwand, sehr gering und die Wirkung gross.

- Weiterbildung (bezahlte): Nebst dem Bezahlen von Schulgeldern (was in der Praxis in vielen Betrieben üblich geworden ist) zählt dazu auch die Gewährung und Bezahlung von Fachseminaren, Webinaren, internen Wissensrunden etc. Wenn der Mitarbeitende sein Wissen ins Team weitergibt, entsteht zusätzlich noch eine Teambildung.

Je nach Branche können die jährlichen Kosten bei CHF 300.00 bis CHF 2000.00 oder mehr pro Jahr und Mitarbeitenden liegen, aber auch hier ist die Wirkung der Mitarbeiterbindung positiv.

• **Unternehmenskultur und Zugehörigkeit:**

- Workshop, Rituale und kleine Traditionen: Es ist wichtig, Geburtstage zu erwähnen (eventuell etwas Kleines schenken), Jubiläen bewusst zu feiern und auch regelmässig Kaffee/Znüni zusammen zu nehmen. Auch Workshops und Firmenevents gehören zu dieser Kategorie, wobei die Regelmässigkeit wichtiger ist als die Grösse des Anlasses.

Je nach Grösse des Betriebs und der Veranstaltung können hier die Kosten schon von einigen Hundert Franken bis mehrere Tausend Franken gehen (oder auch darüber hinaus), aber die Wirkung der Mitarbeiterbindung ist garantiert.

- Einbindung in unternehmerische Entscheidungen: Es ist wichtig, Mitarbeitende bei unternehmerischen Entscheidungen (zum Beispiel Strategieentwicklungen, Tool-Entscheidungen, Investitionen etc.) miteinzubeziehen, dabei die Ideen ernst nehmen und ein Feedback geben. Auch wenn nicht jede Idee umsetzbar ist, sie ist zu würdigen.

Auch bei dieser Thematik sind die Kosten praktisch null und die Wirkung sehr gross.

• **Gesundheit und Balance:**

- Realistische Arbeitslast: Als Führungskraft sollte man die Spitzen der Belastung früh erkennen sowie die Aufgaben priorisieren und Überbelastungen seitens der Mitarbeitenden dürfen angesprochen werden. Deutlich ausgedrückt heisst das, dass Burnout-Prävention schon im Geschäftsalltag beginnt.

Auch in dieser Thematik sind die Kosten gering und die Wirkung sowie Wertschätzung seitens des Mitarbeitenden sehr gross.

- Gesundheits-Benefits: Es wird von Mitarbeitenden geschätzt, wenn Getränke und Kaffee kostenlos zur Verfügung gestellt

werden, allenfalls gesunde Produkte wie Früchte etc. Auch finanzielle Beiträge an Fitness-Abonnemente oder Massagen können zu dieser Thematik gehören. Hier zählt die Symbolik mehr als der Betrag.

Je nach Gewährung des Gesundheits-Benefits sind die Kosten bald einmal bei mehreren Tausend Franken, die Mitarbeiterbindung ist vorhanden, auch wenn sie oft unterschätzt wird.

• **Langjährige Mitarbeitende bewusst binden:**

- Anerkennung und Loyalität: Langjährigkeit von Mitarbeitenden sollte bewusst gefeiert werden mit Jubiläumsgeschenken, Anlässen, allenfalls zusätzlichen Boni oder Gewährung von Ferientagen. Loyalität ist in der heutigen Zeit nicht mehr selbstverständlich und sollte besonders erwähnt und gefeiert werden.

Natürlich fallen je nach Gewährung der zusätzlichen Benefits Kosten an (die können auch einmal fünfstellig sein), die Wirkung für den betreffenden Mitarbeitenden, aber auch für alle anderen Teammitglieder ist sehr gross.

- Wissen sichern und würdigen: Erfahrenen Mitarbeitenden kann man auch eine Mentorenrolle ermöglichen und ihnen Verantwortung geben, zum Beispiel bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden.

Auch diese Massnahme kostet grundsätzlich nichts und hat eine nicht zu unterschätzende Wirkung, auch im gesamten Team.

- **Fazit betreffend Wirkung und Kosten:** Mitarbeiterbindung entsteht nicht durch teure Programme, sondern gelebte Haltung, Verlässlichkeit und echte Wertschätzung. Es braucht aber Führungspersönlichkeiten, die auch geeignet sind, Führungsrollen zu übernehmen und sich im Rahmen von Self-Leadership weiterzuentwickeln. Narzisten und Patriarchen eignen sich in der Regel von vornherein weniger in der Rolle eines KMU-Verantwortlichen, welcher die Mitarbeiterbindung als wichtigen Erfolgsfaktor sieht und auch selber vorlebt.



Personal- und Lohnmanagement (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 56 vom August 2020).



3.7 ZUSAMMENFASSUNG

Wir haben in diesem Fachbeitrag ganz viele Einzelaspekte und Beispiele gezeigt, verschiedene Zwischenfazit gezogen und wir wollen nun diesen Fachbeitrag noch mit einer kurzen Zusammenfassung würdigen, die unserer eigenen Überzeugung entspricht. Dabei ist zu beachten, dass einerseits das Thema Mitarbeiterbindung in KMU immer konkret auf das spezifische KMU definiert werden sollte, andererseits ist natürlich auch das Charakterprofil einer Führungskraft verschieden und es empfiehlt sich, ausgehend von den Stärken des Charakterprofils die Führungsleitbilder zu definieren. Es bleibt also viel individueller Spielraum, aber die besten Formulierungen nützen nichts, wenn sie nicht täglich von der Führung und im Team vorgelebt und praktiziert werden. Auch das Bauchgefühl spielt dabei eine entscheidende Rolle, was bei dieser Zusammenfassung nicht weiter ausgeführt wird.

Wir sind der Überzeugung, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg in KMU nur mit engagierten, kompetenten und zufriedenen Mitarbeitenden möglich ist. Ein kleineres Unternehmen lebt von Vertrauen, Fachwissen und Kontinuität sowohl gegenüber Kundinnen und Kunden als auch innerhalb des gesamten Teams.

Mitarbeiterbindung bedeutet aus unserer Sicht weit mehr als attraktive Arbeitsbedingungen. Sie beginnt bei einer wertschätzenden Haltung und Führung, die im Alltag gelebt wird. Persönliche Aufmerksamkeit von den KMU-Verantwortlichen gegenüber den einzelnen Mitarbeitenden ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor, indem man sich bewusst Zeit für Gespräche, Interesse an der Befindlichkeit der Mitarbeitenden nimmt und somit ein ehrliches Interesse am Menschen hinter seiner Funktion zeigt. Kurze, persönliche Gespräche gehören dabei ebenso dazu wie offene Türen und direkte Kommunikationen.

Auch bei KMU ist natürlich eine faire und attraktive Entlohnung ein wichtiger Erfolgsfaktor, der bei allen anderen «weichen Faktoren» nicht aus-

ser Acht gelassen werden darf. Leistung, Verantwortung und Loyalität sollten marktgerecht honoriert und durch individuelle Boni sowie spürbare Zusatzleistungen ergänzt werden. Geburtstagsgeschenke, Gratisparkplätze sowie weitere praktische Benefits (z. B. gesundheitsfördernde) können auch Ausdruck der Dankbarkeit und Wertschätzung im Rahmen der gesamten Entlohnung sein. Ein gutes Personal- und Lohnmanagement ist ebenfalls wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterbindung.

Der Stolz eines KMU gebührt natürlich auch langjährigen Mitarbeitenden, die ein Unternehmen über viele Jahre mitgeprägt haben. Diese Kontinuität schafft Stabilität, sichert Wissen und stärkt die Kundenbeziehungen. Führung auf Augenhöhe, Vertrauen in die Fachkompetenz und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, sind zentrale Elemente einer guten und gesunden Unternehmenskultur.

Eine weitere Kunst liegt in der gesunden Balance zwischen Leistung und Menschlichkeit. Hohe Professionalität schliesst Rücksicht, Flexibilität und Verständnis für individuelle Lebenssituationen nicht aus. Weiterbildung und fachliche Entwicklung sind als Investition in Menschen und in die Zukunft des Unternehmens anzusehen. Wenn man sich schliesslich – um es etwas blumig und überdehnt auszudrücken – zum Ziel setzt, auch eine Art Wohlfühlloose für die Mitarbeitenden zu sein, so ist dies immerhin Ausdruck dafür, dass gerne mit Teammitgliedern und Kunden zusammengearbeitet wird, und dies langfristig fortgeführt wird.

Oder um es ganz kurz zu sagen und auf den Übertitel bezogen: Mitarbeiterbindung, wenn sie gut und professionell gemacht wird, ist tatsächlich ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor bei KMU!

STANDORTE



Wegmann+Partner AG
 Treuhandgesellschaft
 Seestrasse 357
 8038 Zürich
 Telefon 044 482 23 24
 Telefax 044 482 78 94
 info@wptreuhand.ch

Rekonta Revisions AG
 Seestrasse 357
 8038 Zürich
 Telefon 044 482 85 58
 Telefax 044 482 78 94
 info@rekonta.ch

Dr. P. Wegmann
 Steuer- und Rechtspraxis
 Rütliweid 4, 6340 Baar
 Telefon 044 482 23 24
 Telefax 044 482 78 94
 info@wptreuhand.ch

www.wptreuhand.ch
www.rekonta.ch

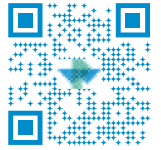
UNTERNEHMENSTRUKTUR UND KOMPETENZEN



WEGMANN+PARTNER AG

TREUHANDGESELLSCHAFT ZÜRICH

Steuerberatung + Steuerplanung
Rechtsberatung + Rechtsvertretung
Wirtschafts- + Unternehmensberatung
Finanz- + Rechnungswesen
Treuhandmandate + Verwaltungen
Vermögens-, Vorsorge- + Nachfolgeregelungen



REKONTA REVISIONS AG

ZUGELASSENE REVISIONSEXPERTIN ZÜRICH

Eingeschränkte Revisionen
Spezialprüfungen
Ordentliche Revisionen



DR. P. WEGMANN

STEUER- UND RECHTSPRAXIS BAAR

Verwaltungsratskompetenzen
Geschäftsleitungsaufgaben
Stiftungsratsmandate



Wegmann+Partner AG
Treuhandgesellschaft

Seestrasse 357 · Postfach 91
CH-8038 Zürich

Tel +41 44 482 23 24
info@wptreuhand.ch

Beide Firmen sind Mitglied
von Treuhand Suisse.

Dr. iur. Peter Wegmann
ist Mitglied von der Expert
Suisse.

TREUHAND | SUISSE



Rekonta Revisions AG
Zugelassene Revisionsexpertin

Seestrasse 357 · Postfach 91
CH-8038 Zürich

Tel +41 44 482 85 58
info@rekonta.ch