

Le bénéfice de La Poste chute de 44% au premier semestre

SERVICES POSTAUX. Avec un résultat d'exploitation en baisse de 29% à 118 millions, l'entreprise prévoit une hausse des tarifs et des suppressions d'emplois.

La Poste a vu son résultat d'exploitation et son bénéfice fondre nettement au premier semestre 2025 par rapport à la même période de l'an dernier. Pour adapter son réseau, elle prévoit une réorganisation qui pourrait entraîner la suppression d'une centaine d'emplois. Le chiffre d'affaires n'a reculé que légèrement par rapport au premier semestre 2024. En revanche, le résultat d'exploitation a chuté de 29%, à 118 millions de francs. Et le bénéfice de 44%, à 74 millions de francs, note l'entreprise jeudi dans un communiqué. Ces résultats sont «conformes aux attentes», selon elle.

Pour les expliquer, le directeur général ad interim Alex Glanzmann a mis en évidence devant la presse à Berne le recul continu du volume de lettres (-4,9%) et des opérations au guichet (près de 10%), ainsi que la hausse des coûts, notamment liés au personnel. Dans le même temps, le nombre de paquets a augmenté de 3,4% et celui des passagers de CarPostal de 2,8%.

Appel au politique

Au final, le département des services logistiques voit son résultat d'exploitation chuter de 220 à 123 millions de francs en une année. De son côté, la filiale PostFinance est parvenue à multiplier son résultat d'exploitation par plus de trois à 134 millions et son bénéfice net par près de deux à 110 millions (*lire ci-contre*).

Dans ce contexte, en dépit des difficultés, La Poste assure bénéficier d'une assise financière solide et avoir la capacité de fi-



Logistique. Selon le directeur général ad interim, Alex Glanzmann, l'entreprise investira dans les filiales «qui ont un avenir». Pour les autres, il faudra trouver des alternatives, a-t-il ajouté.

nancer le service universel «de A à Z» par ses propres moyens. Elle appelle le monde politique à lui accorder la «marge de manœuvre» nécessaire au niveau réglementaire.

Selon Alex Glanzmann, l'entreprise investira dans les filiales «qui ont un avenir». Pour les autres, il faudra trouver des alternatives, a-t-il ajouté, vantant le «succès» des filiales ouvertes avec un partenaire. Pour lui, «ce qui compte, ce n'est pas le format, c'est comment permettre aux clients d'avoir accès à nos services». Pour faire face à ce recul, La Poste mise sur des adaptations «modérées» de tarifs et des gains d'efficacité. Elle prévoit notamment de «réorienter les

unités centrales de RéseauPostal d'ici à 2026». Cette réorganisation pourrait impliquer au maximum 100 résiliations et 20 adaptations de contrats, indique La Poste.

Mesure «inacceptable»

L'entreprise promet de mettre cette mesure en œuvre «aussi socialement responsable que possible». Selon Alex Glanzmann, en tenant compte des postes qui seront créés, le nombre de suppressions d'emplois nettes devrait tourner autour d'une trentaine.

Le syndicat Syndicom dénonce une mesure «inacceptable». La réorganisation annoncée concerne «pas moins d'un employé sur trois à la

centrale», écrit-il dans un communiqué, en parlant de «choc» et de «gifle» pour le personnel. Au lieu d'accompagner les employés de longue date vers l'ère numérique, l'entreprise «préfère les remplacer». «La politique insuffisante du personnel ne doit pas se faire aux dépens des employés», affirme le syndicat.

Selon lui, «au moins la moitié des 120 employés ne seraient pas concernés si les nouvelles structures étaient conçues de manière à permettre au personnel actuel d'évoluer avec elles». Et d'exiger que les responsables de La Poste fassent «tout leur possible pour reprendre le personnel en poste dans les nouvelles fonctions». Interrogé lors de la conférence de presse, Alex Glanzmann n'a pas voulu s'engager sur ce point. (ats)

PostFinance résiste à la baisse des taux

Le bras financier du géant jaune est parvenu à faire fi de la baisse des taux directeurs et à augmenter revenus et rentabilité au premier semestre. PostFinance veut néanmoins s'engager dans des activités moins dépendantes de la fluctuation des taux.

Sur les six premiers mois de 2025, PostFinance a enregistré un produit d'exploitation en hausse de 11,1% à 649 millions de francs, soutenu par forte progression du résultat net des activités d'intérêt (+49,8%). Ce dernier a notamment profité d'un correctif dans ses placements au premier semestre 2024 et d'un effet comptable positif pendant la période sous revue. Couplé à une baisse des charges opérationnelles de 5%, PostFinance a été en mesure de multiplier son résultat d'exploitation par plus de trois à 134 millions et son bénéfice net par près de deux à 110 millions, a-t-il détaillé jeudi. Les avoirs de la clientèle ont crû de 1% à 107,7 milliards. PostFinance a en revanche subi des reflux de fonds de 455 millions, après des sorties de liquidités de 212 millions fin décembre. (awp)

Un plan économique pour boussole

GENÈVE Le Conseil d'Etat a dressé hier ses grandes orientations pour sa stratégie 2035, avec un focus sur trois secteurs: industrie créative, sciences de la vie et numérique. Concernant les conditions-cadres, il envisage la mise en place d'un crédit d'impôt, les QRTC

NINA SCHRETR

Le canton de Genève a dévoilé hier sa stratégie économique 2035, dans un contexte tendu: l'horlogerie et ses 2,4 milliards de francs d'exportation se trouvent dans une «tempête parfaite» à la suite des 39% de droits de douane imposés par le premier destinataire des exportations genevoises. La bijouterie et la chimie complètent le podium des secteurs en première ligne, car exportant le plus (en valeur) aux Etats-Unis. Les organisations internationales et non gouvernementales procèdent déjà à des licenciements après les coupes américaines.

La précédente stratégie cantonale, adoptée il y a quinze ans, devait courir jusqu'en 2030, «mais l'instabilité géopolitique et économique s'est accrue», a expliqué en conférence de presse Delphine Bachmann, conseillère d'Etat chargée de l'Economie et de l'Emploi.

Pour ses 40 000 entreprises et 420 000 emplois, le canton se fixe deux caps: maintenir le tissu économique en renforçant les piliers

historiques (place financière et horlogerie, notamment), et apporter un soutien particulier à trois pôles émergents – les sciences de la vie, l'industrie créative et l'économie numérique. Des «secteurs à fort potentiel en termes de création d'emplois et d'innovation, que nous devons aider pour qu'ils atteignent la maturité nécessaire», a souligné l'élue du Centre. Le Campus Biotech pourrait jouer le rôle de «hub» collaboratif interdisciplinaire. Le canton souhaite par ailleurs doper le domaine du contenu audiovisuel, des logiciels ou de l'édition, ainsi que l'écosystème genevois de la cryptographie, la blockchain ou la deeptech (technologies disruptives).

Renforcer l'attractivité du territoire

Pour le reste de l'écosystème économique, le canton mise sur quatre grandes actions, a développé Alexandre Epalle, directeur général de l'Office cantonal de l'économie et de l'innovation (OCEI): adapter les conditions-cadres «pour créer un

contexte soutenant» aux entreprises, développer une stratégie de marketing pour renforcer l'attractivité du territoire, accompagner les entreprises aux transitions numérique et durable – un défi majeur alors que 99% des entreprises genevoises sont des PME – et stimuler l'innovation – réaffirmant ainsi l'importance du plan cantonal d'innovation.

Le canton se fixe deux caps: maintenir le tissu économique en renforçant les piliers historiques, et apporter un soutien particulier aux pôles émergents

Exit donc la précédente démarche par secteurs. «Nous adoptons une approche transversale», a appuyé Delphine Bachmann, qui a insisté sur un plan «coconstruit» avec les 140 acteurs de l'économie locale. Pas question de «décréter» les secteurs d'avenir, comme cela avait été fait pour la cleantech en 2015 – «un très

bon contre-exemple de ce qu'il faut faire», glisse Alexandre Epalle.

Une photographie à 360 degrés

Autre différence avec la précédente stratégie: la mise en place d'indicateurs pour mesurer l'efficacité du plan. Ils devront encore être précisés, tout comme les

L'un d'eux concerne les conditions-cadres, et sera particulièrement à suivre: les QRTC, pour *Qualified Refundable Tax Credit*. Une forme de crédit d'impôt remboursable «qui pourrait prendre de l'importance» – dixit Avenir Suisse – depuis l'instauration en 2024 d'un impôt minimal de 15% sur le bénéfice des entreprises réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 750 millions d'euros. Le canton se laisse jusqu'à la fin de l'année pour trancher sur la mise en place de cet outil. «Certains cantons ont déjà adopté ces dispositions [les QRTC], en particulier Zoug, qui le fait de façon très agressive», relevait Nathalie Fontanet dans une audition publiée en juin dernier. A noter aussi la création d'un fonds de soutien à l'innovation ouvert aux PME – qui sera compris dans l'enveloppe de 11 millions du plan directeur de l'innovation, et devrait être un sous-fonds du Fonds d'innovation Fongit lancé en 2021. Le Grand Conseil devra encore donner son approbation.

Sollicitée, la directrice de la Fondation pour l'attractivité du can-

ton de Genève applaudit la «vraie volonté et la dynamique» qu'insufflé cette stratégie anticipée. Karine Curti voit d'un bon œil le souci de diversifier encore l'économie locale et de réduire la charge administrative. Si elle avait une recommandation à formuler, ce serait d'aller plus loin sur le volet de la fiscalité: le taux d'imposition sur la fortune et la taxation de l'outil de travail «pèsent sur l'activité des entrepreneurs et donc la compétitivité du canton».

De son côté, Ivan Slatkine, président de la Fédération des entreprises romandes (FER), «se réjouit de cette photographie à 360 degrés de l'économie genevoise, qui englobe tous les acteurs et n'avait pas été faite depuis plusieurs années». Il juge «très positivement» les QRTC, l'allègement de la charge administrative – très importante, assure l'éditeur – ainsi que l'aménagement du territoire et l'accès aux infrastructures. Il attend désormais que «l'intention du Conseil d'Etat se traduise par des mesures concrètes. Dans le contexte actuel, il ne faudrait pas trop tarder.» ■

Die Zukunft gehört dem Handel mit Dienstleistungen

Immaterieller, grenzüberschreitender Service könnte die Globalisierung retten – aber auch deren Niedergang beschleunigen

PETER A. FISCHER

Ist das jetzt alles verloren? Jahrzehntelang hat die Welt von ansprechenden Wachstumsraten bei geringer Inflation und tiefen Zinsen profitiert. Die treibende Kraft dahinter, die das ermöglicht hat, waren die Globalisierung und die internationale Arbeitsteilung.

Wenn die Vereinigten Staaten unter Donald Trump nun mit horrend hohen Zöllen die Substitution von Importen durch einheimische Produktion erzwingen wollen, dann gerät diese Globalisierung zumindest im Verhältnis mit den USA an den Anschlag. Geringeres Wachstum, höhere Inflation und steigende Kreditkosten werden weltweit die logischen Folgen sein. Doch es gibt einen Hoffnungsschimmer.

Von der Produktion getrennt

Typisch für die Entwicklung moderner Wirtschaften ist die stetige Verlagerung der Wertschöpfung weg von der reinen Produktion hin zur Erbringung von Dienstleistungen. Der Verkauf eines Mobiltelefons, eines Autos, eines Lifts oder einer Maschine ist das eine, ihre regelmässige Aktualisierung mit Software, Wartung und Steuerung das andere.

Dank den immer besseren Internetverbindungen müssen diese Dienstleistungen nicht mehr unbedingt direkt am Objekt erbracht werden. Sie können zunehmend an anderen Orten entwickelt, gesteuert und überwacht werden – und das je länger, je mehr auch grenzüberschreitend. Das gilt inzwischen sogar für die medizinische Diagnose, für Operationen und Überwachung.

Künftig dürfte für den Wohlstand eines Standorts wie Deutschlands oder der Schweiz deshalb nicht mehr nur entscheidend sein, wie attraktiv er für die Produktion von Waren ist, die in die Welt exportiert werden. Wenn zunehmend in China für China und in den USA für die USA produziert werden muss, wird es umso wichtiger, dass es gelingt, bei den wertschöpfungsintensiven Dienstleistungen eine zentrale Rolle zu spielen und diese in den Rest der Welt zu exportieren.

Worum es geht und wieso dies einen Ausweg aus dem Patt des Handelsstreits eröffnet, lässt sich anhand des Dienstleistungshandels mit den USA näher analysieren. Dabei zeigt sich allerdings, dass die Vereinigten Staaten auch im Dienstleistungsbereich in der Vergangenheit zumindest teilweise bereits erfolgreicher unterwegs waren als Deutschland und die Schweiz. Höchste Zeit also, sich näher damit zu befassen.

In den vergangenen zwanzig Jahren waren die Handelsbilanzdefizite der USA im Güterhandel tatsächlich chronisch hoch. Der vermeintliche Anstieg täuscht allerdings: Real – das heisst bereinigt um die hohe Inflation – war das Defizit im Warenhandel 2024 ziemlich genau gleich hoch wie 2005. Anders sieht es bei den Dienstleistungen aus. Dort haben sich die Exporte zugunsten der USA seit dem Jahr 2005 real verdoppelt und hat sich der Überschuss verdreifacht.

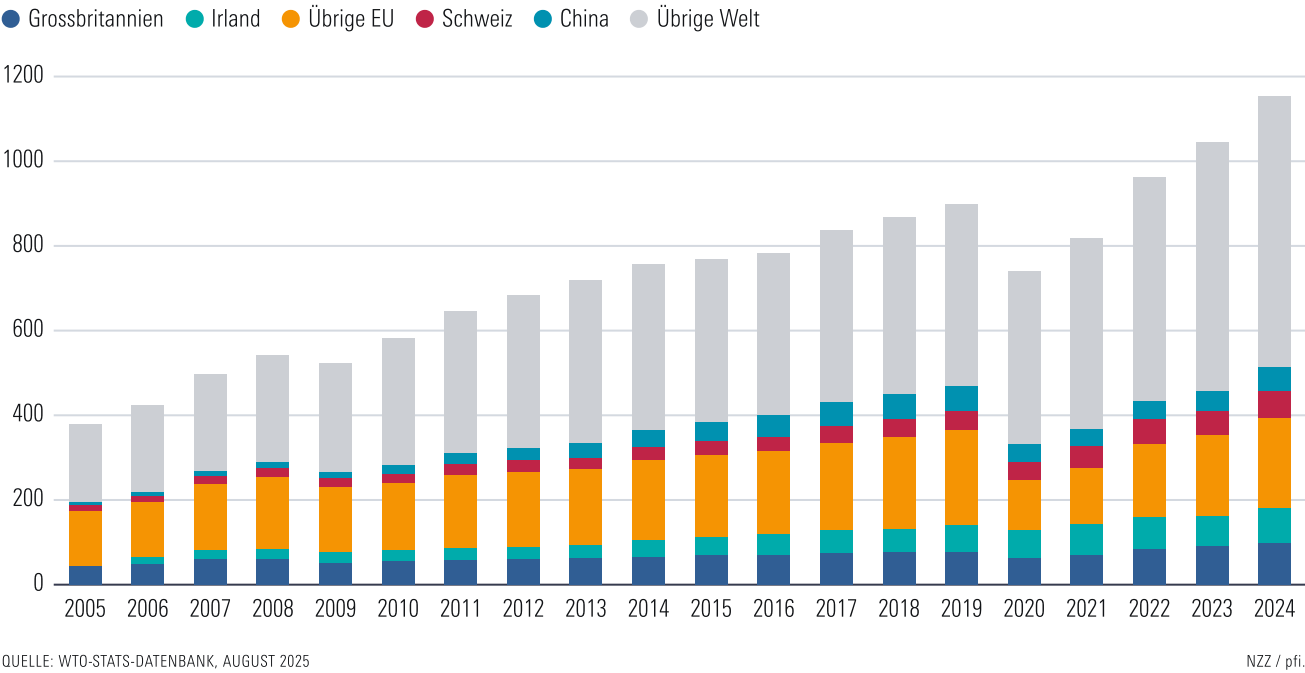
Überproportionaler Abnehmer

Betrachtet man den Handel mit dem Rest der Welt, so war das Defizit der USA im Güterhandel im Jahr 2024 noch vier Mal so gross wie der Überschuss bei den Dienstleistungen. Doch im Austausch mit der relativ hoch entwickelten Schweiz stand einem Defizit von knapp 38 Milliarden Dollar im Güterhandel ein Überschuss von 30 Milliarden bei den Dienstleistungen gegenüber.

Eigentlich müsste sich die Politik also weniger um einen geringeren Überschuss im Güterhandel sorgen als sich fragen, wie Europa und die Schweiz künftig für die grenzüber-

Die EU ist der grösste Abnehmer von Dienstleistungsexporten der USA

Total der kommerziellen Dienstleistungsexporte, in Milliarden Dollar

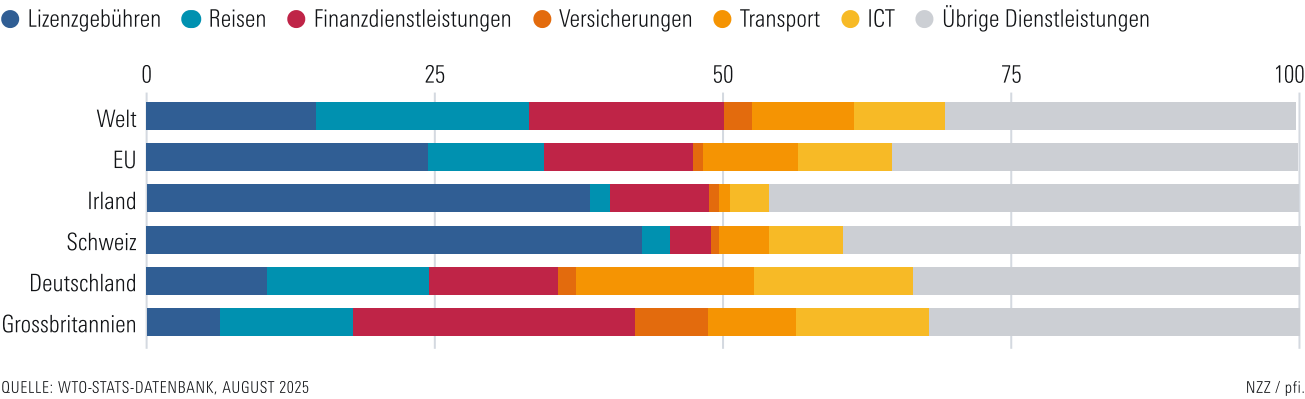


QUELLE: WTO-STATS-DATENBANK, AUGUST 2025

NZZ / pfi.

Lizenzgebühren als wichtiger US-Dienstleistungsexport

Struktur der Dienstleistungsexporte 2024, in Prozent des länderspezifischen Totals



QUELLE: WTO-STATS-DATENBANK, AUGUST 2025

NZZ / pfi.

schreitende Erbringung von Dienstleistungen attraktiv gehalten werden können. Werden die Steuerung der voll-automatisierten Fabrik im Ausland, pharmazeutische, medizinische oder Finanzdienstleistungen zum iPhone der Schweiz? Apple verdient in den USA viel Geld mit Entwicklung, Design und Dienstleistungen für seine Smartphones, obwohl es dort keine der Geräte herstellt.

Analysiert man die wachsenden Dienstleistungsexporte der USA, so zeigt sich, dass diese zu einem Viertel in die EU gehen. Die Schweiz war 2024 mit 5,6 Prozent im Verhältnis zu ihrer Grösse bereits ein deutlich überproportionaler Abnehmer.

Die eigentliche Währung

Eine Sonderrolle spielt auch Irland, das sehr viele international tätige amerikanische Unternehmen angezogen hat und alleine für 72 Prozent aller US-Dienstleistungsexporte aufkommt. Das zweitwichtigste Land bleibt für die USA allerdings auch hier Grossbritannien (8,6).

Doch worum handelt es sich bei all diesen Dienstleistungen? Am stärksten gewachsen sind in den vergangenen Jahren die kommerziellen Dienstleistungen, die digital erbracht werden können. In den meisten Ländern werden diese nicht mit Zöllen belegt. Es ist allerdings schwierig, sie vollständig zu erfassen. Dazu kommt, dass die grenzüberschreitend erbrachten Dienstleistungen der grossen US-Tech-Konzerne in diesen Statistiken nur bedingt aufscheinen, da viele Angebote auf dem Papier gratis sind, die Werbeeinnahmen die eigentliche Währung sind und diese meist von Tochtergesellschaften in den Niederlanden oder in Irland verbucht werden.

Betrachtet man das, was erfasst wird, so entfielen bei den Dienstleistungsexporten der USA im vergangenen Jahr global 19 Prozent auf Reisen, 17 Prozent auf Finanzdienstleistungen und nur 2 Prozent auf Versicherungen. Grenzüberschreitende Transportdienstleistungen steuerten 9 Prozent und erst 8 Prozent Angebote aus dem IT- und Kommunikationsbereich bei.

Ein wichtiger Einnahmenposten waren die Lizenzgebühren für die Nutzung geistigen Eigentums. Sie generierten 15 Prozent der Erträge. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Tochterfirmen Lizenzgebühren zahlen oder auch unabhängige Vertreter die US-Konzerne entschädigen. Es kann aber auch steuerliche Gründe haben.

Bei den Dienstleistungsimporten der USA spielten zu zahlende Lizenzgebühren mit global gesehen 6 Prozent eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Der grösste Posten entfiel auf Dienstleistungen im Zusammenhang mit Reisen (21 Prozent), auf Transporte (18) und auf Versicherungen (11). IT- und Kommunikationsdienstleistungen steuerten 9, Finanzdienstleistungen 8 Prozent zu den globalen Dienstleistungseinkäufen der USA bei.

Aktive Pharmakonzerne

Auffallend ist die deutlich anders gelagerte Struktur der Schweizer Exporte und Importe. Im Fall der Schweiz machen Lizenzgebühren 43 Prozent aller US-Dienstleistungsexporte aus und immerhin 21 Prozent der Importe. Das hat mit der grossen gegenseitigen Präsenz internationaler Konzerne, vor allem der sehr aktiven Schweizer Pharma- und Industriekonzerne, zu tun.

Eine dominante Rolle spielen die Lizenzgebühren auch bei Irland. Wie in der Schweiz gibt es auch dort viele US-

Tochterfirmen und motivieren attraktive Unternehmenssteuern dazu, Gewinne vor Ort anfallen zu lassen. Das zeigt, wie wichtig es ist, internationale Konzerne für sich gewinnen zu können.

Reisen und Finanzdienstleistungen fallen bei den Exporten in und den Importen aus der Schweiz weniger ins Gewicht, wohingegen die Amerikaner viele Versicherungsdienstleistungen aus der Schweiz in Anspruch zu nehmen scheinen.

Betrachtet man den Nettoeffekt, so erzielten die USA im vergangenen Jahr ihre Überschüsse in Europa vor allem mit Lizenzgebühren und Finanzdienstleistungen. Die Rolle der Tech-Dienstleistungen scheint in der Statistik erstaunlich wenig auf. Versicherungen und Transportdienstleistungen kauften die Amerikaner überall mehr ein, als sie selber ans Ausland verkauften.

Laut den neusten Schätzungen hat im schwierigen zweiten Quartal dieses Jahres in der Schweiz das Wachstum des Dienstleistungssektors die Probleme der Industrie weitgehend kompensiert. Dabei sind die Möglichkeiten noch längst nicht ausgeschöpft. Auch die Industrie könnte aus der Schweiz heraus noch mehr innovative Dienstleistungen exportieren, ohne damit auf Zollschranken zu stossen. Ganz so einfach wird die Herausforderung, die Vorteile der internationalen Spezialisierung im Dienstleistungsbereich stärker zu nutzen, allerdings nicht. Die Daten zeigen, dass dies den Amerikanern im Grossen und Ganzen bisher besser gelungen ist als den Europäern.

Der Wettbewerb wird härter

Sollte die Produktion von Schweizer und deutschen exportorientierten Konzernen noch verstärkt ins Ausland abwandern, gilt es zu verhindern, dass Forschung, Entwicklung und Konzerndienstleistungen nachfolgen. Der Wettbewerb dürfte härter werden – schliesslich bedeutet der erleichterte Export von digital erbrachten Dienstleistungen auch, dass Tätigkeiten, die dank dem technologischen Fortschritt nicht mehr an einen bestimmten Ort gebunden sind, einfacher über Landesgrenzen hinweg an günstigere Standorte verschoben werden können. Das gilt nicht nur für Grossbanken.

Sich noch stärker auf die weltweite Erbringung von hochspezialisierten, anspruchsvollen Dienstleistungen zu konzentrieren, könnte also den Handelsstreit mit den USA verdauen helfen. Die Schweiz und Deutschland müssen aber aufpassen, dass sie dazu global wettbewerbsfähig und attraktiv bleiben. Es gilt die hohen Lohn- und Stromkosten mit anderen Standortvorteilen zu kompensieren. Gut ausgebildete Arbeitskräfte und eine leistungsfähige Forschungslandschaft, eine verlässliche Infrastruktur und ein gut funktionierender, aber schlanker Staat mit einem attraktiven Steuerklima gehören sicher dazu.

Sollte es nicht gelingen, sich als Standort für wertschöpfungsintensive internationale Dienstleistungen zu profilieren, so dürfte sich der wirtschaftliche Bedeutungsverlust erst recht beschleunigen. Noch sind die Globalisierung und ihre Vorteile nicht verloren, aber sie sind im Wandel. Nur wer dies erkennt und sich rechtzeitig anpasst, wird davon profitieren können.



Dieser Artikel ist bei «NZZ Pro» erschienen, dem Premiumangebot der NZZ mit dem vertieften Blick voraus auf Weltwirtschaft und Geopolitik.

www.nzz.ch/pro

Un directeur du sérail, ce choix qui rassure

NOMINATION La majorité des grandes entreprises suisses promeuvent à leur direction des profils venus de l'interne plutôt que de se tourner vers des candidats extérieurs. Et le contexte incertain ne fait que renforcer le phénomène

JULIE EIGENMANN

Un tiens vaut-il mieux que deux tu l'auras, y compris pour choisir sa directrice ou son directeur? Celui de Swissquote entend à l'avenir être remplacé par un successeur venu de l'interne. Le réassureur zurichois Swiss Re a promu il y a une année à sa tête Andreas Berger, déjà membre de la direction générale. Sans oublier UBS qui privilégierait des candidats internes après le départ de Sergio Ermotti, d'après le *Financial Times* – information non confirmée par la banque. Ou encore Nestlé, avec la promotion en été 2024 de Laurent Freixe, garant de la culture de la société, pour succéder à «l'outsider» Mark Schneider.

Dans le détail des chiffres, pas moins de 66% des directeurs généraux travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination: c'est ce que nous apprend le «Schillingreport 2025», qui collecte des données sur les directions et les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs de Suisse. Et dans les détails des postes de directrices et directeurs actuellement occupés par de nouvelles personnes, on comptabilise même 69% de nomination interne.

Le phénomène est encore plus marqué à la tête des entreprises membres du SMI, l'indice vedette du marché suisse: l'édition 2025 de l'étude annuelle du cabinet de consulting Russell Reynolds montre que 75% des nouveaux directeurs généraux du SMI sont issus de l'organisation elle-même.

Une «dégradation» du rôle

Des chiffres qui ne surprennent pas Didier Cossin, fondateur et directeur de l'IMD Global Board Center. «Nous assistons globalement à une forme de dégradation du rôle du directeur général, avec des conseils d'administration qui ont davantage pris la main et ont besoin de quelqu'un de confiance pour mettre rapidement en place

66%

des directeurs généraux travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination.

75%

des nouveaux directeurs généraux du SMI sont issus de l'organisation elle-même.

leur stratégie. Alors que recruter à l'extérieur demande davantage de temps et d'adaptation, et représente une grande inconnue.»

Dans des grandes PME, ajoute-t-il, certaines familles, qui explorent autrefois des pistes internes comme externes, ne se donnent plus cette peine. «Elles peuvent craindre des problèmes, avec des profils qu'elles connaissent forcément moins que quelqu'un qui évolue dans l'entreprise».

Valentina Gizzi, présidente du Cercle suisse des administratrices, voit en effet beaucoup de ces postes repourvus en interne, mais aussi encore régulièrement en externe. Tout dépend beaucoup de l'entreprise, nuance-t-elle. Mais dans de très grandes organisations, «Il y a un côté «too

Le phénomène est plus marqué à la tête des entreprises membres du SMI

big to fail» qui peut amener le conseil d'administration à se montrer particulièrement prudent aujourd'hui», atteste-t-elle. C'est aussi très ancré dans la culture suisse que de vouloir connaître la personne pour s'assurer qu'elle sera à même de faire son travail. Certains profils internes sont aussi «testés» à des postes à responsabilité, de directeur financier par exemple, avant d'aller plus loin.» Et plus globalement, «lors de périodes financiè-

rement difficiles, risquer un départ après quelques mois seulement pour cause de mauvais casting représente des coûts énormes, et entame la motivation du personnel», ajoute-t-elle.

Un autre modèle est aussi très en vogue: recruter pour ces postes de nouvelles recrues... qui sont en réalité d'anciens collaborateurs, relève-t-elle. Ainsi, François Fellay, qui reprendra les rênes de Romande Energie cet automne, avait travaillé pour la société par le passé. Et Gilles Rufenacht, directeur démissionnaire de Genève Aéroport, rejoindra bientôt le groupe de cliniques privées Hirslanden, son précédent employeur. «C'est une solution intéressante: la personne est connue et maîtrise la culture d'entreprise, mais elle a bénéficié d'une expérience ailleurs et peut

donc apporter une certaine fraîcheur», commente Valentina Gizzi.

Inversion de tendance

Favoriser désormais les candidatures internes, c'est aussi une réaction à une précédente tendance inverse, note Didier Cossin. Comme chez Nestlé? «Le cas Nestlé est toujours particulier, répond le spécialiste en gouvernance. Mais il peut en effet illustrer cette tendance qui consistait il y a des années à chercher quelqu'un de l'extérieur pour se réinventer, avec plutôt un retour aujourd'hui à des profils vus comme de bons opérateurs internes».

Car aujourd'hui, et «sans doute depuis la pandémie, d'autant plus que les contacts avec l'extérieur étaient plus difficiles, l'incerti-

tude a changé la donne, évalue Didier Cossin. Et je pense que nous sommes au début de cette tendance à se tourner vers l'interne: elle va encore progresser.»

C'est que les droits de douane vont amener leurs lots de nouvelles questions: faut-il produire aux Etats-Unis, sortir de ce marché au contraire? «La stratégie viendra du conseil d'administration, ce qui pourrait renforcer le besoin d'un directeur général qui applique ce qu'on lui dit sans trop poser de questions», développe l'expert.

Incertitudes

Les 39% rajoutent une couche d'incertitude supplémentaire pour les entreprises touchées par ces taxes, atteste Valentina Gizzi. «Il faut s'assurer une direction qui ait une bonne expérience du marché américain, européen, ou encore un bon réseau. Mais la personne qui détient ces compétences peut exister à l'interne tout comme à l'externe.»

Et les profils internes, s'ils sont rassurants, représentent d'autres risques, prévient aussi Didier Cossin. «Les membres d'un conseil d'administration ont toujours tendance au conservatisme, à une forme d'entre-soi. La transformation, dans un monde où l'agilité est nécessaire, peut arriver grâce à un directeur général externe. Un interne peut s'avérer trop aligné pour faire les changements nécessaires».

Et à chaque étape, son directeur: lorsqu'un besoin de changement radical se fait sentir, venir d'autres horizons se révèle souvent nécessaire: «Il peut être difficile de prendre des décisions qui bouleversent l'entreprise pour un profil qui a été fortement impliqué dans la société», estime Valentina Gizzi. Qui appelle les organisations à considérer toutes les candidates et candidats possibles au moment de repourvoir ce poste important. Et même si cela revient, au final, à regarder dans son jardin plutôt que dans celui d'à côté. ■



Les profils internes présentent l'avantage d'être rassurants, mais ils peuvent se révéler trop alignés sur la culture d'entreprise pour entreprendre des changements qui seraient nécessaires. (PESHKOV/ISTOCKPHOTO/GETTY IMAGES)

Topsaläre für Schweizer Chefs wie in den USA?

Wirtschaft Spitzenmanager von helvetischen Konzernen rechtfertigen ihre Rekordverdienste mit jenen ihrer Konkurrenten. Doch das ähnelt zunehmend einem Teufelskreis.

Claudia Gnehm

Die Löhne von Schweizer Topmanagern sind 2024 auf den höchsten Stand seit der Annahme der Minder-Initiative im Jahr 2013 geklettert. Im Schnitt erhielten die Chefs der 20 Konzerne im Leitindex SMI 8,3 Millionen Franken. Das ist ein Plus von 7,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr, wie der Stimmrechtsberater Ethos erhoben hat. An der Spitze mit zweistelligen Millionenbeträgen: die Chefs von Novartis, UBS, Partners Group, Galderma, Alcon, Roche und Richemont.

Nach dem Volksentscheid gegen Lohnexzesse gingen die Vergütungen ab 2014 zunächst spürbar zurück. Angst vor Reputationsschäden, strengere Transparenzregeln und Konsultationen mit Aktionären führten zu einer neuen Zurückhaltung. Seit 2020 jedoch ziehen die Toplöhne wieder an – teilweise ohne erkennbaren Bezug zur Leistung, wie das Beispiel der Credit Suisse gezeigt hat.

In vielen Fällen ist der grosse variable Lohnanteil ausschlaggebend für die hohe Gesamtvergütung. Vincent Kaufmann ist Direktor des Schweizer Stimmrechtsberaters Ethos, der sich auf nachhaltige Anlagen spezialisiert hat. Kaufmann bezeichnet alle Boni, die das Dreifache des Grundlohns übersteigen, als «exzessiv». Doch die Konzerne drehen weiter an der Schraube: Die UBS zahlt ihrem Chef Sergio Ermotti inzwischen einen Bonus aus, der bis zum Siebenfachen seines Fixlohns reicht.

Ermotti räumt im «Migros-Magazin» ein, er «verstehe, dass sein heutiger Lohn vielen nicht normal erscheint». Die Replik liefert er gleich selbst: «Mir ist und war immer wichtig, dass ich wie meine Konkurrenten und anhand meiner Leistungen bezahlt werde.» Der Tessiner misst sich also an Branchenkollegen – etwa an Larry Fink, Chef der Investmentfirma Blackrock, der für 2024 auf 30,8 Millionen Dollar kommt. Dagegen wirkt Ermottis Salär von 14,9 Millionen Franken bescheiden.

Vergütungen in der ansteigenden Dauerschleife

Solche Vergleiche sind in der Unternehmenswelt üblich, auch hierzulande. Die UBS legt in ihrem Geschäftsbericht offen, an welchen Konkurrenten sie sich orientiert. Es sind vor allem US-Finanzhäuser mit sehr hohen Löhnen. Darunter ist auch Jamie Dimon von JP Morgan, der für vergangenes Jahr 39 Millionen Dollar erhalten hat und als bestbezahlter Banker gilt.

Auch JP Morgan selbst betreibt das Vergleichsspiel: Wohl weil Dimon in seiner Branche kaum noch überboten werden kann, zieht die US-Bank unter anderem die Chefs von ExxonMobil (44 Mio. Dollar) oder Disney (41 Mio.) heran.

Ähnlich sieht es beim Basler Pharmakonzern Novartis aus: Dort befindet sich David Ricks vom US-Konkurrenten Eli Lilly, der 29,2 Millionen Dollar verdient, in der Vergleichsgruppe.

Allerdings ist die Vergleichspraxis in den USA schon vor längerer Zeit in die Kritik ge-



Jahressalär von 14,9 Millionen Franken: Sergio Ermotti am UBS-Hauptsitz an der Zürcher Bahnhofstrasse. Foto: Urs Jaudas

Dieser Däne ist der bestbezahlte CEO der Schweiz

Die Liste der bestbezahlten Unternehmenschefs der Schweiz weist viele bekannte Namen auf: Sergio Ermotti (UBS), Vasant Narasimhan (Novartis) oder auch Nick Hayek (Swatch). Im Jahr 2024 sind sie allerdings allesamt von Flemming Ornskov in den Schatten gestellt worden. Der 67-Jährige erhielt laut der Rangliste der Fon-



Flemming Ornskov, Chef von Galderma in Zug. Foto: Keystone

dation Ethos eine Vergütung von 18,998 Millionen Franken, rund 14 Millionen davon in Form von Unternehmensaktien.

Der Däne Ornskov ist seit 2019 CEO des auf Dermatologie spezialisierten Pharmaunternehmens Galderma mit Sitz in Zug. Es wurde 1981 als Joint Venture von Nestlé und L'Oréal gegründet und erst letztes Jahr an der Schweizer Börse kotiert. Galder-

ma erzielte 2024 einen Umsatz von 4,4 Milliarden Dollar, ein Plus von über 9 Prozent im Vorjahresvergleich. Vor seiner Tätigkeit bei Galderma war Ornskov unter anderem bei den Pharmaunternehmen Shire, Bayer und Novartis angestellt.

Der Börsengang von Flemming Ornskofs derzeitigem Unternehmen hat sich für ihn gelohnt: In der Ethos-Rangliste rangiert er vor David Layton (Partners Group; 16,885 Millionen Franken), Sergio Ermotti (14,927 Millionen Franken) und Vasant Narasimhan (14,189 Millionen Franken).

Insgesamt erhielten letztes Jahr sieben Chefs börsenkotierter Unternehmen eine Vergütung von mehr als 10 Millionen Franken. Im Schnitt erhielten die CEOs der 20 börsenkotierten SMI-Unternehmen Vergütungen von 8,3 Millionen Franken. Das entsprach laut Ethos einer Zunahme von rund 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und rund 27 Prozent in den letzten vier Jahren.

Europaweit schaffte es Ornskov auf Platz vier der höchstbezahlten CEOs. Ganz oben auf dem Treppchen steht mit grossem Abstand Fabricio Bloisi, Chef der Beteiligungsgesellschaft Prosus mit Sitz in Amsterdam. Er wurde letztes Jahr mit rund 50 Millionen Franken entlohnt.

Fabio Lüdi

Die 10 bestbezahlten Chefs der Schweiz im Jahr 2024

In Franken. Nur börsenkotierte Firmen berücksichtigt.

Galderma Group – Flemming Ornskov*	18'998'000
Partners Group – David Layton	16'885'000
UBS – Sergio Ermotti	14'927'000
Novartis – Vasant Narasimhan**	14'189'000
Alcon – David Endicott	11'658'000
Roche – Thomas Schinecker	11'653'000
Richemont – Nicolas Bos	11'056'000
Zurich Insurance Group – Mario Greco	9'880'000
Nestlé – Ulf Schneider	9'626'000
OC Oerlikon Corporation – Michael Süss	9'586'000

Wert für 2024 enthält Wert der variablen Komponenten, die später entrichtet werden.

* Beinhaltet Aktienpaket von 14,3 Mio. Fr. vom Börsengang 2024.

** Zugeteilte Vergütung (14,2 Mio Fr.) weicht stark vom realisierten und bisher medial kommunizierten Lohn (19,2 Mio. Fr.) ab.

Grafik: clu; Quelle: Ethos

raten. Der Stimmrechtsberater Glass Lewis bemängelt, dass Unternehmen Mitbewerbervergleiche nutzen, um höhere Vergütungen zu rechtfertigen. Das führe zu einem Teufelskreis steigender Führungsgehälter. Glass Lewis beteiligt sich darum in den USA an Initiativen, die eine transparentere und glaubwürdigere Auswahl der Vergleichsgruppen zu bewirken versuchen.

Für Ethos-Chef Vincent Kaufmann steht fest: Der Vergleich mit den USA treibt die variablen Lohnanteile und Vergütungen in der Schweiz nach oben. «Es gibt einen grossen Kulturunterschied zu den USA, wo riesige Aktienpakete verteilt werden – sinnvoller wäre ein Vergleich mit Europa.» Zumal die Schweizer Vergütungen im kontinentalen Europa ohnehin an der Spitze lägen.

Systeme in USA und Schweiz schwer vergleichbar

Barbara Heller, Geschäftsführerin der Governance-Beratungsfirma Swipra, betont, solche Vergleiche mit anderen Firmen seien nicht per se problematisch. Unternehmen sollten wissen, was die Konkurrenz zahlt.

Entscheidend sei aber die Auswahl der Vergleichsgruppe. Heller bezeichnet die Vergütungssysteme der Schweiz und der USA als schwer vergleichbar, da US-Firmen viel höhere variable Komponenten, aber auch stärkere Abstrafungen bei schlechter Leistung zulassen. «Es ist wissenschaftlich belegt, dass Peer-Group-Vergleiche die Vergütungsspirale nach oben treiben», sagt Heller. «Denn man orientiert sich oft an den höheren Vergütungen.» Besonders in den USA sei dieser Trend ausgeprägt.

Heller empfiehlt eine stärkere Orientierung an nachhaltiger Leistung statt blossen Lohnzahlen. Zudem sollten Unternehmen hinterfragen, ob die Vergütung im Vergleich zur Konkurrenz wirklich das Hauptkriterium sei. Wenn der Eindruck entstehe, dass Vergleichsgruppen manipuliert würden, leide am Ende die Glaubwürdigkeit.

Vergütungsexperte Timon Forrer vom Beratungsunternehmen Kienbaum beurteilt die Auswahl der Vergleichsgruppe weniger kritisch. Bei globalen Finanzkonzernen sei der Fokus auf US-Konkurrenten naheliegend.

Allerdings räumt er ein: «Würden sich Unternehmen ausschliesslich am Durchschnitt der Peer Group orientieren, bewegten sich die Löhne tatsächlich nur nach oben.» In der Praxis geschehe dies jedoch selten, da der Durchschnitt nur ein Anhaltspunkt sei. Berücksichtigt würden auch andere Faktoren, etwa die Höhe der Sozialabgaben oder wie hoch die Einkommen im Vergleichsland besteuert würden. Am Ende würde auch gewichtet, ob eine Vergütung extern als angemessen gelte.

In Verwaltungsräten löse die Frage nach der Marktfähigkeit der Vergütungen intensive Debatten aus – vor allem im Hinblick auf Angemessenheit und mögliche Reputationsrisiken, so Forrer. «In den USA herrschen beispielsweise andere Vorstellungen darüber, was ein angemessener Lohn ist.»

Pourquoi la moitié des Suisses sont stressés en rentrant de vacances

Droit à la déconnexion La crainte de la boîte mail surchargée et du travail en retard angoisse une majorité de professionnels. Certains renoncent même à leurs congés.

Romaric Haddou

Plus de la moitié des Suisses ressentent un stress élevé après leurs vacances d'été. C'est la conclusion d'une étude menée par le cabinet de recrutement Robert Walters: pour 53% des professionnels du pays, le retour au bureau s'accompagne d'anxiété, de nervosité ou de culpabilité. Près d'un tiers (29%) du panel interrogé se dit même «très anxieux».

Qu'est-ce qui engendre ce stress? La première raison est la surcharge de la boîte mail (55% des participants). Viennent ensuite la peur d'avoir accumulé du retard (18%), les problèmes de passation ou le travail en suspens (18%) et la crainte d'avoir manqué des informations importantes (9%).

«Malheureusement, ces résultats ne me surprennent pas, en particulier les inquiétudes vis-à-vis de la messagerie, réagit Nadia Droz, psychologue spécialisée dans la santé au travail. Nous devrions questionner l'usage que nous faisons des mails, cette propension à en envoyer beaucoup

trop et à mettre tout le monde en copie parce que nous n'avons jamais confiance.»

Pour cette professionnelle lausannoise, il faudrait viser une déconnexion totale pour que les vacances soient vraiment bénéfiques. «Même le fait de passer dix minutes par jour sur sa messagerie est néfaste. Cela empêche le système nerveux de vraiment lâcher prise. Parfois, il suffit de voir le nom de l'expéditeur ou l'objet du mail pour s'agacer.»

Dans les cas où il n'est pas possible de se détourner complètement de sa boîte mail, Nadia Droz conseille de se fixer un nombre de pointages maximum durant les vacances et surtout d'enlever toutes les alertes, notifications et pastilles indiquant le nombre de courriels non lus sur son téléphone.

Une solution radicale

L'étude de Robert Walters démontre que la majorité des Suisses sont très loin du sevrage puisque 66% des personnes interrogées consultent leurs e-mails professionnels afin de rester informés de la marche de leur en-



«Nous vivons dans un monde où le travail est infini et où tout semble urgent, ce qui est généralement faux.»

Nadia Droz

Psychologue spécialisée dans la santé au travail

treprise. «Avec les outils modernes, nous sommes joignables partout et à tout moment, ce qui offre souplesse et liberté. Mais cette connectivité permanente crée aussi une pression: beau-

coup se sentent obligés de rester connectés même en vacances», observe Özlem Simsek, managing director chez Robert Walters.

Pour éviter le stress post-congés, une majorité de professionnels opteraient même pour une solution radicale. «Pas moins de 71% des répondants admettent reporter souvent ou parfois leurs vacances par culpabilité ou à cause d'une charge de travail trop lourde», rapporte le cabinet de recrutement.

«Le problème, c'est que sans véritable repos, on entre vite dans un phénomène d'épuisement. Raison pour laquelle 25 à 30% de la population se dit très régulièrement stressée, explique Nadia Droz. Et même lorsqu'il y a des vacances, elles peuvent avoir un «coût indirect». C'est-à-dire que pour pouvoir les prendre, l'employé va devoir les payer en travaillant durant les deux semaines précédentes puis les deux semaines suivantes pour que son travail n'en pâtisse pas.»

À l'évidence, quelque chose cloche. Mais à qui la faute? «Quand les employés se sentent coupables de prendre des congés,

c'est souvent le signe d'une culture d'entreprise problématique», estime Özlem Simsek. «Nous vivons dans un monde où le travail est infini et où tout semble urgent, ce qui est généralement faux. Face à une boîte mail qui déborde, la responsabilité individuelle de l'employé est mise à mal alors que c'est un problème organisationnel», complète Nadia Droz.

Des congés d'été collectifs

Le phénomène n'est pas spécifique à la Suisse puisque Robert Walters s'est aussi intéressé à la Belgique, où le stress post-vacances concerne 47% des salariés, à l'Espagne (63%), à la France (64%) et au Royaume-Uni (78%).

L'une des solutions avancées par le cabinet de recrutement serait d'avoir davantage recours aux congés d'été collectifs (quand toute une entreprise ferme en même temps) dans les secteurs où c'est possible. Sauf que l'idée séduit peu les Suisses: seuls 10% la soutiennent fortement. Pour la grande majorité, la liberté individuelle doit primer en matière de vacances.

Les fake news, terreur des entreprises

RÉPUTATION Face à l'échec des méthodes «traditionnelles» destinées aux sociétés pour lutter contre les fausses informations, des chercheurs apportent désormais des pistes de solutions, qui passent par une meilleure compréhension des mécanismes en jeu

JULIE EIGENMANN

En 2022, un faux compte Twitter usurpant l'identité du groupe pharmaceutique Eli Lilly annonçait que l'insuline serait désormais gratuite. Peu crédible, certes, faux, évidemment, et pourtant: l'action de la société a chuté en bourse, effaçant plusieurs milliards de dollars de valorisation. C'est que les fake news peuvent avoir un impact bien réel, également quand elles concernent les entreprises. Une étude publiée en 2024 dans le journal *Business & Society* s'était penchée sur le phénomène.

Les chercheurs qui ont réalisé cette étude vont aujourd'hui un cran plus loin. Dans le numéro imprimé de septembre-octobre 2025 de la *Harvard Business Review*, ils présentent un article axé «solutions» intitulé «How to Counter Fake News. The traditional playbook is insufficient» (Comment lutter contre les fausses informations. Les méthodes traditionnelles ne suffisent pas). Qui décortique notamment les pratiques adoptées par Starbucks ou Taco Bell.

Les faits, importants mais pas suffisants

«Démentir l'information par des faits reste important, mais ce n'est pas suffisant», observe Patrick Haack, directeur du HEC Research Center for Grand Challenges de l'Université de Lausanne. Il est l'un des coauteurs de l'étude et de l'article associé, avec Simone Mariconda (consultant), Marta Pizzetti (Emlyon Business School), et Michael Etter (King's College London). «Les preuves n'empêchent pas une fausse nouvelle de se propager, parce qu'il y a une dimen-

sion émotionnelle, l'envie pour certains de croire à ce qu'ils considèrent déjà comme vrai», explique-t-il. Un exemple: le site d'e-commerce américain spécialisé dans l'ameublement Wayfair a été en 2020 au cœur d'une théorie complotiste sur le trafic d'enfants, sans fondement mais délétère.

L'essentiel n'est pas ce que chaque individu croit, mais ce que

chacun pense que «les autres» croient, avait déjà relevé l'étude. Autrement dit, ce que l'on appelle «la preuve sociale»: l'entreprise doit savoir en tirer parti lors d'une propagation de fake news, affirment les chercheurs. Dans ce nouvel article, ils développent trois moyens d'action d'une entreprise fictive dans l'alimentation, «Vero Organics», dont le label sans pesticide est mis à mal par une vidéo

trafiquée. Plusieurs réactions et stratégies de sociétés bien réelles sont mentionnées, mais aucune n'est un exemple «parfait», avertit Patrick Haack: «Par définition, le fait que nous ayons eu vent de ces fake news montre que l'entreprise aurait pu faire mieux.»

Il s'agit d'abord pour l'organisation, indiquent les chercheurs, de surveiller «la résonance sociale», c'est-à-dire comprendre qui

influence les conversations, et qui est influencé. Pour ne pas surréagir trop rapidement si la fausse information ne prend pas. «On connaît l'effet Streisand, du nom de la chanteuse Barbra Streisand, qui, en tentant d'empêcher la propagation d'une photo de son domaine, l'avait rendue virale», illustre Patrick Haack.

Ensuite, assurer la transparence. «Comme pour la surveil-

lance, cela doit être mis en place avant une éventuelle crise: il s'agit de construire des liens de confiance avec les clients, les employés et autres parties prenantes», développe le chercheur. Par exemple, en regroupant sur une plateforme en ligne des documents concernant les pratiques de l'entreprise, les détails d'un label qu'elle détient ou encore des FAQ pour démystifier les idées reçues. L'article prend l'exemple de McDonald's, qui, face à des rumeurs persistantes, telles que l'existence d'une pastille d'anti-vomitif dans ses burgers, a lancé une campagne de transparence, invitant les clients à poser leurs questions.

Gare aux risques de manipulation

Enfin, en pleine crise, il est recommandé de mobiliser les «alliés» de l'entreprise. C'est-à-dire des scientifiques, organismes de certification, mais aussi employés et consommateurs à même de s'exprimer. «Cela montre que différentes parties prenantes ne croient pas à la fausse information, de quoi renforcer la «preuve sociale», souligne Patrick Haack.

N'y a-t-il pas un risque que des entreprises pointées du doigt pour certaines pratiques véritablement problématiques, sans qu'il s'agisse de fake news, utilisent ces outils pour se réhabiliter? «Utiliser la preuve sociale peut être à double tranchant, et certaines entreprises pourraient manipuler des parties prenantes pour qu'elles témoignent en leur faveur, atteste Patrick Haack. Mais cela risque de se savoir, et le retour de bâton serait bien plus terrible encore.» ■



(ANDRY DJUMANTARA/ISTOCKPHOTO)

Neue AHV-Zahlen befeuern Streit um Rentenalter

Trotz günstigeren Finanzaussichten für das Sozialwerk haben die Befürworter einer Strukturreform die Hoffnung nicht aufgegeben

HANSUELI SCHÖCHLI

Wenn jede Schätzkorrektur ein paar Milliarden Franken bringt, muss man sich für die Zukunft der AHV keine Sorgen machen. Noch im Mai 2024 war laut dem mittleren Bundesszenario zu erwarten, dass die AHV 2035 ohne Sanierungsmassnahmen ein Defizit von 8,9 Milliarden Franken produzieren würde. Nach dem Entdecken unrealistischer Annahmen und Formeln sah das Bild aufgrund des verbesserten Schätzmodells deutlich weniger düster aus – mit einem geschätzten Defizit von 6,1 Milliarden für 2035. Nach der jüngsten Korrektur von dieser Woche beträgt das erwartete Minus im mittleren Szenario noch 4,2 Milliarden Franken. Die genannten Zahlen beziehen sich auf das Umlageergebnis – Einnahmen minus Ausgaben ohne Berücksichtigung der stark schwankenden Kapitalerträge.

Die jüngste Korrektur enthielt keine erneute Revision des Schätzmodells; es war vielmehr eine «normale» Korrektur, vor allem als Folge der günstigeren Demografieszenarien. Wie immer lässt sich nicht voraussagen, ob die neusten Zahlen eher zu pessimistisch oder zu optimistisch sind. Klar ist nur die grosse Unsicherheit: Die Schätzbandbreite für das Umlagedefizit 2035 reicht nun je nach Annahmen von 900 Millionen bis zu 7,2 Milliarden Franken. Jeder darf sich hier nach seinem Gusto etwas aussuchen.

Unpopulär und unnötig?

Doch die Schätzungen im mittleren Szenario (Referenzszenario) können die politische Dynamik verändern. Die in Aussicht gestellte AHV-Reform für das Jahrzehnt nach 2030 braucht es in diesem Szenario nicht mehr unbedingt. Es braucht «nur» noch eine Finanzierung der 13. Monatsrente.

Auf den ersten Blick heisst dies: Wer hoffte, dass mit der nächsten Reform auch eine allgemeine Erhöhung des Rentenalters kommen wird, muss diese Hoffnung wohl begraben. Denn eine Rentenaltererhöhung nach 2030 erscheint nun in einer gewissen Lesart nicht nur unpopulär, sondern auch noch «unnötig». Das haben die Gewerkschaften auch bereits betont. Die Chancen für eine Rentenaltererhöhung in der



Das Parlament ringt um die Finanzierung des Volks-Ja zur 13. AHV-Monatsrente.

ANTHONY ANEX / KEYSTONE

nächsten Reform erschienen schon zuvor nicht gross. So hatte der Bundesrat im Mai dieses Jahres bereits entschieden, für die nächste Reform keine Rentenaltererhöhung vorzuschlagen.

Der Arbeitgeberverband zeigt sich dennoch tapfer. Seine Botschaft: Auch mit den neusten Zahlen seien wegen der 13. Monatsrente ab 2026 Milliardendefizite zu erwarten – die Arbeitgeber akzeptierten zwar für die kurzfristige Finanzierung der Zusatzrente eine Erhöhung der Mehrwertsteuer, doch diese müsse befristet sein, bis die nächste Reform ab etwa 2030 greife. Und diese nächste Reform müsse auch beim Rentenalter ansetzen. Der Haken in diesem Szenario: Selbst wenn das Parlament eine Erhöhung der Mehrwertsteuer mit dem Adjektiv «befristet» beschliessen würde, ist es erfahrungsgemäss sehr unwahrscheinlich, dass es bei dieser Befristung bleibt.

Auch die FDP bleibt bei ihrem Standpunkt. Sie will keine Erhöhung der Steuern und der Lohnabzüge zur Finanzierung der 13. Monatsrente. Am Donnerstag betonte die Partei auf Anfrage: «Wenn wir massive Steuererhöhungen verhindern wollen, muss ein höheres Rentenalter endlich auf den Tisch.»

Asymmetrische Sanierung

Die Geschichte der AHV-Sanierungen ist vor allem eine Geschichte von höheren Steuern, Direktsubventionen und Lohnabzügen. Das gilt auch für die beiden bisher letzten Sanierungsübungen. So brachten das Paket AHV/Firmensteuern (ab 2020) und die Reform AHV 21 dem Sozialwerk höhere Zuflüsse aus Steuern, Bundesbeiträgen und Lohnabzügen. Das einzige Sparelement war die Erhöhung des Frauen-

rentenalters, und dieses wurde noch durch Übergangsregeln abgedeckt. Gemäss den damaligen Schätzungen des Bundes verbessern die beiden genannten Sanierungspakete die AHV-Financen bis 2032 kumuliert um etwa 45 bis 50 Milliarden Franken, wovon nur etwa 10 Prozent aus der Erhöhung des Frauenrentenalters kommen. Und diese 10 Prozent hatten wohl etwa 90 Prozent des politischen Wirbels um die AHV-Sanierungsübungen verursacht.

Im Unterschied zu Rentenaltererhöhungen gehen die zusätzlichen Steuern und Lohnabzüge grossenteils zulasten der Jungen. Genau darum sind sie angesichts der klaren Mehrheit der Älteren an der Urne politisch am bequemsten.

Die 13. AHV-Monatsrente liesse sich im Prinzip durch eine allgemeine Erhöhung des Rentenalters um unge-

fähr ein Jahr finanzieren. Aber das wagt kaum ein Politiker mit Selbsterhaltungstrieb zu fordern. Der Bundesrat will zur Finanzierung die Mehrwertsteuer um 0,7 Prozentpunkte erhöhen. Von Befristung ist keine Rede. Der Ständerat beschloss diesen Juni kraft einer Mittlinks-Allianz, die Mehrwertsteuer noch stärker anzuheben und auch die Lohnabzüge zu erhöhen, damit der von der Mitte-Volksinitiative geforderte weitere AHV-Ausbau bei den Ehepaarrenten auch bereits finanziert wäre. Nur damit sicher niemand auf die Idee kommt, zur Finanzierung der Mitte-Initiative das Rentenalter anzutasten.

Schuldenbremse beantragt

Was der Nationalrat will, ist noch offen. Das Geschäft steckt derzeit in dessen Sozialkommission, und die Mehrheiten sind zum Teil knapp. Nächste Woche kommt das Thema in der Kommission aufs Tapet. Für das Wunsch-szenario der Befürworter einer Rentenaltererhöhung müsste es zu einer Kehrtwende kommen: Das Parlament beschliesst im Sinn von FDP und SVP weder neue Steuern noch Lohnabzüge für die AHV bis 2030. Doch auch mit den neuen Zahlen würden gemäss der mittleren Bundesschätzung die AHV-Reserven ohne Gegenmassnahmen ab etwa 2027 unter die gesetzlich verlangte Mindesthöhe von «in der Regel» 100 Prozent der Jahresausgaben fallen – 2030 wären es 89 Prozent.

In diesem Szenario würde es zusätzlich einen Parlamentsbeschluss zur Senkung der gesetzlichen Reservenvorgabe brauchen. In der zuständigen Nationalratskommission soll ein Antrag zur Diskussion kommen, der den Verzicht auf eine sofortige Finanzierung der 13. Monatsrente vorschlägt und dafür eine Art Schuldenbremse verlangt (Interventionsmechanismus). Dies nach dem Grundsatz: Wenn die AHV-Reserven unter 90 Prozent einer Jahresausgabe fallen, muss eine Sanierung kommen, die je zur Hälfte beim Rentenalter und bei der Mehrwertsteuer ansetzt. Im Fall einer Allianz FDP/SVP/Grünliberale wäre im Nationalrat bei Geschlossenheit eine Mehrheit möglich. Doch was der Ständerat sagen würde, ist eine andere Frage.

Steuererhöhung für Mittelstand: Was sagen die Kantone dazu?

Abstimmung Die Abschaffung des Eigenmietwerts führt zu Steuerausfällen von 1,8 Milliarden Franken. Hart treffen würde es Tourismuskantone.

Markus Brotschi

Die Chancen für die Abschaffung des bei Hauseigentümern unbeliebten Eigenmietwerts standen noch nie so gut. Zwei Drittel der Stimmberechtigten wollen dem Systemwechsel laut TA-Umfrage am 28. September zustimmen. Nun warnt die Gegnerschaft vor hohen Steuerausfällen in den Kantonen und hofft auf ein Nein.

Mit der Abschaffung des Eigenmietwerts würden Bund, Kantone und Gemeinden rund 1,8 Milliarden Franken an Steuereinnahmen entgehen. Davon entfallen 400 Millionen auf den Bund, der Rest auf Kantone und Gemeinden.

Offen ist, wie Letztere dies kompensieren. Die Befürworter weisen darauf, dass die Kantone als Ersatz selbst genutzte Zweitwohnungen mit einer Liegenschaftssteuer besteuern könnten. Die Reform ermögliche eine kantonal angepasste und faire Besteuerung von selbst genutzten Zweitwohnungen.

Allerdings will bislang kein Kanton eine solche Steuer einführen. Diese sei administrativ aufwendig, und es sei fraglich, ob die Ausfälle bei der Einkommenssteuer wettgemacht werden könnten.

3 Prozent Steuererhöhung

Die Gegner der Abschaffung des Eigenmietwerts warnen vor höheren Einkommenssteuern. «Letztlich wird der Mittelstand mit einer drastischen Steuererhöhung zur Kasse gebeten», warnt Pascal Broulis, FDP-Ständerat und früherer Waadtländer Finanzdirektor. Gleich sieht es SP-Nationalrätin Ursula Zybach. «Wenn einkommensstarke Immobilienbesitzer weniger beitragen, müssen andere dafür bezahlen. Am Ende kostet die Vorlage im Schnitt jeden Haushalt rund 500 Franken pro Jahr.» Zybach ist Präsidentin von Casafair, dem Verband «für umweltbewusste und faire Wohneigentümer*innen».

Die Kantone selbst halten sich bislang mit der Androhung von Steuererhöhungen zurück. Klar ist jedoch, dass die Abschaffung des Eigenmietwerts zu Ausfällen führt. Allein der Kanton Zürich geht von jährlichen Einbussen von 300 Millionen Franken aus. Die Hälfte entfällt auf die Kantonskasse, die andere auf die Gemeinden. Falls der Kanton seine Ausfälle auf der Einnahmenseite kompensieren wollte, müsste er die Einkommenssteuern um 3 Prozent erhöhen. Die Ausfälle der Gemeinden wären damit noch nicht ausgeglichen.

Der Kanton Bern rechnet mit Ausfällen von 85 Millionen Franken, wovon 50 Millionen auf den Kanton entfallen. Zur Kompensation müssten die Kantonssteuern um 1 Prozent erhöht werden. Die Berner Regierung betont in der Antwort auf einen Vorstoss der SP allerdings, dass sie keine Steuererhöhungen plane. Die anderen Kantone lassen offen, ob sie die Ausfälle mit Steuererhöhungen kompensieren würden. Sie beziffern mit ihren Berechnungen lediglich, welche Erhöhung zum Ausgleich nötig wäre.



Im Kanton Graubünden mit seinem hohen Anteil an Zweitwohnungen, hier Neubauten in Laax, fallen die Steuerausfälle besonders hoch aus. Foto: Manu Friederich

Dass die Steuerausfälle gerade für die Berg- und Tourismuskantone mit ihrem hohen Anteil an Zweitwohnungen gross sind, zeigt das Beispiel des Kantons Graubünden. Die Einbussen fallen im Kanton mit rund 200'000 Einwohnern pro Kopf deutlich höher aus als etwa in Zürich oder Bern.

Graubünden entgehen jährlich 90 Millionen Franken, davon entfallen 50 Millionen auf den Kanton und 40 Millionen auf die Gemeinden. Zur Kompensation müsste Graubünden die kantonale Einkommenssteuer um 8 Prozent erhöhen, wie die Steuerverwaltung mitteilt. Wie hoch die Steuererhöhung für die einzelnen Gemeinden ausfiele, hängt vom Gemeindesteuerfuss und der Anzahl Zweitwohnungen ab.

Hoch sind die Ausfälle auch im Wallis und im Tessin. Sie betragen im Wallis je 35 Millionen Franken für den Kanton und die Gemeinden. Um das Loch in der Kantonskasse zu stopfen, müssten die Einkommenssteuern um 4,5 Prozent erhöht werden. Im Tessin entgehen Kanton und Gemeinden 100 Millionen pro Jahr.

Die Ausfälle für die Kantone könnten noch deutlich höher sein, wenn sie die heutigen

Steuerabzüge der Hausbesitzer für Investitionen in Energiesparmassnahmen beibehalten. Solche Abzüge wären bei der Bundessteuer mit dem Systemwechsel nicht mehr erlaubt. Die Kantone könnten sie aber nach wie vor zulassen.

Bern drohen in diesem Fall doppelt so hohe Einbussen, nämlich 100 Millionen Franken auf Kantons- und 54 Millionen auf Gemeindeebene. Freiburg müsste zur Kompensation bei Erhalt der Energiesparabzüge die Einkommenssteuern um 2,4 Prozent erhöhen, sonst um 1,7 Prozent.

«Ein Naturaleinkommen»

Keine Angaben zur Höhe der Steuereinbussen waren vom Kanton Basel-Stadt erhältlich. Eine entsprechende Berechnung wäre mit vielen Unsicherheiten behaftet und nicht belastbar, teilt das Finanzdepartement mit. Die verfügbaren Schätzungen der Kantone und des Bundes beruhen auf bestimmten Annahmen. Steuerausfälle von insgesamt 1,8 Milliarden ergeben sich bei einem Hypothekarzinsniveau von 1,5 Prozent. Sollte der Zins steigen, reduzieren sich die Ausfälle. Ab einem Hypozins von 3 Prozent profitiert die öffentliche Hand vom System-

wechsel. Denn gleichzeitig mit der Besteuerung des Eigenmietwerts entfallen mit der Reform auch die Steuerabzüge für Wohneigentümer, darunter der Abzug für Schuldzinsen.

Obwohl die Kantone die Abschaffung des Eigenmietwerts ablehnen, traten sie bisher mit ihren Argumenten kaum an die Öffentlichkeit. Die Konferenz der Kantonsregierungen begründete Ende Juni die Ablehnung in erster Linie damit, dass es keinen Grund für den tiefgreifenden Systemwechsel gebe. Beim Eigenmietwert handle es sich um ein Naturaleinkommen aus dem in der Liegenschaft investierten Vermögen und nicht, wie die Befürworter behaupteten, um ein «fiktives Einkommen».

Der Bundesrat hält die Einnahmeausfälle von 400 Millionen Franken bei Bundessteuer für vertretbar, obwohl Finanzministerin Karin Keller-Sutter mit einem Sparprogramm die Finanzen wieder ins Lot bringen will. Es handle sich um einen «momentanen» Ausfall und die «übergeordnete Frage», ob man einen solchen Systemwechsel wolle, sagte Keller-Sutter an der Medienkonferenz des Bundesrats zur Abstimmungsvorlage.