

# Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz: Erneute Zunahme seit Mitte der 1990er-Jahre

Die Mindestlohn-Initiative fordert einen nationalen, gesetzlichen Mindestlohn sowie die Förderung von Gesamtarbeitsverträgen durch Bund und Kantone. Galt der Gesamtarbeitsvertrag in den 1990er-Jahren noch als Auslaufmodell, erlebte er mit der Einführung der Personenfreizügigkeit ein eigentliches Revival. Mit der Allgemeinverbindlicherklärung spielte der Staat dabei eine nicht unwesentliche Rolle.

Am 18. Mai 2014 wird das Schweizer Stimmvolk über die Volksinitiative «Für den Schutz fairer Löhne (Mindestlohn-Initiative)» befinden. Die Initiative verlangt zweierlei: einerseits die Einführung eines nationalen gesetzlichen Mindestlohnes von 22 Franken pro Stunde;<sup>1</sup> andererseits sollen Bund und Kantone die Festlegung von orts-, berufs- und branchenüblichen Mindestlöhnen in Gesamtarbeitsverträgen (GAV) fördern. Während die Forderung nach einem staatlich verordneten Mindestlohn Anlass zu lebhaften Diskussionen gibt, erhielt der zweite Teil der Volksinitiative bisher weniger Aufmerksamkeit. Welche Bedeutung haben GAV heute, und welche Entwicklung fand in den letzten Jahren diesbezüglich statt?

## Vertrag versus Gesetz

In der Schweiz werden die Löhne entweder individuell zwischen dem Arbeitnehmenden und dem Unternehmen vereinbart oder kollektiv von den Sozialpartnern für ganze Branchen oder einzelne Firmen ausgehandelt. Um die Arbeits- und Lohnbedingungen gemeinsam vertraglich festzuhalten, nutzen die Sozialpartner meist das Instrument des GAV. Im Gegensatz zu einer *gesetzlichen* Regelung ist ein GAV ein zwischen Arbeitgebern oder deren Verbänden und Arbeitnehmerverbänden abgeschlossener schriftlicher *Vertrag (Privatrecht)*. Dieser gilt jeweils für eine bestimmte Laufzeit und wird danach meist neu verhandelt und angepasst.

Der Inhalt eines GAV ist grundsätzlich frei, darf jedoch nur zum Vorteil der Arbeitnehmerseite von zwingendem Recht abweichen. Die Schweizer GAV-Landschaft ist denn auch entsprechend vielfältig. Typischerweise enthalten GAV Bestimmungen zu

Mindestlöhnen, Arbeitszeit, Ferien, Lohnentwicklung, Kündigungsfristen oder Weiterbildungen. Gewisse GAV regeln auch spezifische Leistungen wie den frühzeitigen Altersrücktritt. Die meisten GAV enthalten weiter Vorgaben, wie die Vertragsparteien bei GAV-Verletzungen miteinander umzugehen haben. Während der Laufzeit eines GAV besteht beidseitig eine sogenannte Friedenspflicht. Die Begriffe «Sozialpartnerschaft und GAV» werden denn auch oft mit der geringen Anzahl Streiks in der Schweiz in Verbindung gesetzt. Sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen, festgehalten im Rahmen eines GAV, helfen mit, das potenziell konfliktträchtige Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden zu stabilisieren. Damit übernehmen GAV eine gewisse Ordnungsfunktion und entlasten indirekt den Staat. Der grosse Spielraum der Sozialpartner für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ermöglicht daher eine zurückhaltende Arbeitsgesetzgebung.

## Schweizweit bestehen rund 600 Gesamtarbeitsverträge

Im Rahmen der Erhebung über die Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz (EGS) untersucht das Bundesamt für Statistik (BFS) alle zwei Jahre Struktur und Inhalt der GAV. Diese Erhebung gibt einen ersten Hinweis zur Bedeutung der GAV in der Schweiz. Die letzte Untersuchung bezieht sich auf das Jahr 2012.<sup>2</sup> Laut BFS wurden in diesem Jahr die Arbeitsbedingungen von rund 1 742 100 Beschäftigten in 592 verschiedenen GAV geregelt.<sup>3</sup> Davon waren 88% einem GAV mit Mindestlohn unterstellt (siehe *Kasten 2*).

Die Wirtschaftsbranchen mit den meisten GAV-Unterstellten sind das Gastgewerbe (220 000) und der Personalverleih (270 000). Weitere Branchen, in denen GAV eine quantitative wichtige Rolle spielen, sind der Detailhandel sowie das Bauhaupt- und das Nebengewerbe. In der Industrie ist die Bedeutung der GAV wegen der Höherqualifizierung der Belegschaft und der Abnahme des Produktionspersonals rückläufig; dennoch spielen GAV etwa in der Uhren- und Maschinenindustrie weiterhin eine wichtige Rolle. Von untergeordneter Bedeutung sind GAV in Dienstleistungsbranchen mit über-

Kasten 1

### Hinweis

Dieser Beitrag enthält Auszüge aus dem Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) «GAV Standortbestimmung», welcher im Mai dieses Jahres publiziert wird. Im Rahmen dieses Berichts verfasste Prof. Daniel Oesch von der Universität Lausanne einen Beitrag zum Kapitel «Entwicklung und Stand der Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz».

- Ein Beitrag mit dem Titel «Tiefelöhne in der Schweiz – eine Situationsanalyse» in der Ausgabe 9-2013 dieser Zeitschrift setzte sich mit dem ersten Teil der Volksinitiative auseinander.
- Siehe [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch), Arbeit und Erwerb, Organisation des Arbeitsmarktes, Gesamtarbeitsverträge.
- Diese Zahlen beziehen sich auf GAV mit normativen Bestimmungen. Siehe dazu BFS (2012).
- Mehr zur Entwicklung der GAV zu Beginn der 1990er-Jahre siehe Oesch (2011).
- Der GAV-Abdeckungsgrad bezeichnet den Anteil der einem GAV unterstellten Arbeitnehmenden am Total der theoretisch unterstellbaren Beschäftigten (ohne Kader, selbständig Erwerbstätige, mitarbeitende Betriebs-eigner und Familienmitglieder sowie öffentliche Angestellte). Details zur Berechnung siehe Seco (2013), S. 80.
- Siehe Oesch (2012), S. 120.
- Beispiele sind die GAV im Verkauf auf kantonaler und kommunaler Ebene, bei den Tankstellenshops oder bei Wäschereien.
- Siehe dazu auch Oesch (2007), S. 348.
- OECD (2012), S.136.



**Rudolf Kindler**  
Leiter Ressort Gesamt-  
arbeitsverträge, Staats-  
sekretariat für Wirtschaft  
SECO, Bern



**Daniel Baumberger**  
Ressort Arbeitsmarkt-  
aufsicht, Staatssekre-  
tariat für Wirtschaft  
SECO, Bern

Tabelle 1

**Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und GAV-Abdeckungsgrad Ende der 2000er-Jahre**

In % der Beschäftigten	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	GAV-Abdeckungsgrad
USA	11.4	13.6
Japan	18.4	16.0
Neuseeland	20.8	17.0
Kanada	27.5	31.6
Ver. Königreich	26.5	32.7
Australien	18.0	40.0
Irland	33.7	44.0
Portugal	19.3	45.0
Schweiz	17.8	48.0
Luxemburg	37.3	58.0
Deutschland	18.6	62.0
Griechenland	24.0	65.0
Norwegen	54.4	74.0
Dänemark	68.8	80.0
Italien	35.1	80.0
Niederlande	19.4	82.3
Spanien	15.9	84.5
Island	79.4	88.0
Finnland	70.0	90.0
Frankreich	7.6	90.0
Schweden	68.4	91.0
Belgien	52.0	96.0
Österreich	28.1	99.0

Quelle: OECD / Die Volkswirtschaft

Kasten 2

**Staatlicher Mindestlohn versus GAV-Mindestlohn**

Die meisten GAV enthalten verbindliche Mindestlöhne, wobei die Regelungen sehr unterschiedlich ausfallen können. So gibt es z.B. in der privaten Sicherheitsdienstleistungsbranche bis zum zwölften Dienstjahr für jedes einzelne Dienstjahr einen anderen Mindestlohn. In gewissen GAV werden die Mindestlöhne regional unterschiedlich hoch angesetzt. Der vereinbarte Mindestlohn für Ungelernte im aktuellen GAV der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) ist z.B. in Zürich höher als in Freiburg, wo der Mindestlohn wiederum höher ausfällt als im Tessin. Gegenüber einem staatlich festgelegten Mindestlohn hat die Festlegung von Mindestlöhnen im Rahmen eines GAV den Vorteil, dass die Sozialpartner ihre Branche genau kennen und auf die Besonderheiten der Betriebe und der Regionen Rücksicht nehmen können. In einzelnen GAV haben sich die Sozialpartner zudem auf «Krisenartikeln» geeinigt, welche es den Betrieben erlauben, in wirtschaftlich schwierigeren Situationen vom GAV abzuweichen, etwa um Beschäftigungsverluste zu vermeiden.

Auch die Entwicklung der GAV-Mindestlöhne verläuft je nach Branche anders. Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) wurden im Jahr 2013 die GAV-Mindestlöhne im Handel um 1,8% angehoben, während es im Gastgewerbe keine Minimallohnerhöhung gab.<sup>a</sup> Mindestlöhne in GAV erlauben es, auf die wirtschaftliche Situation der Branche Rücksicht zu nehmen. Ein in der Verfassung verankerter Mindestlohn bietet diesbezüglich weniger Spielraum. Die Mindestlohn-Initiative verlangt zudem, dass der gesetzliche Mindestlohn regelmässig an die Lohn- und Preisentwicklung angepasst wird, mindestens aber im Ausmass des Rentenindex der AHV. Sollte die Initiative angenommen werden, ist bei Inkrafttreten der neuen Regelung die seit 2011 aufgebaute Lohn- und Preisentwicklung hinzuzurechnen. Die aktuelle Prognose des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV) geht von einer Erhöhung des Mischindex von rund 4,8% bis ins Jahr 2018 aus.

a Siehe: BFS 2014.

durchschnittlichem Qualifikationsniveau und ohne gewerkschaftliche Tradition. Dies ist der Fall in der Forschung und Entwicklung, der Informatik, der Unternehmensberatung oder den Versicherungen. Aber auch in der Freizeitindustrie, dem Grosshandel, der Landwirtschaft oder in den persönlichen

Dienstleistungen werden die Arbeitsbedingungen weniger in GAV geregelt.

**Renaissance seit Mitte der 1990er-Jahre**

Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Anzahl GAV tendenziell rückläufig. Interessanterweise wächst jedoch die Anzahl der Beschäftigten, deren Arbeits- und Lohnbedingungen im Rahmen eines GAV verbindlich festgehalten werden. Nach einem Rückgang zu Beginn der 1990er-Jahre nahm die Anzahl unterstellten Beschäftigten ab 1996 wieder langsam, aber stetig zu.<sup>4</sup> Ab 2001 stieg die Anzahl der GAV-Unterstellten sogar stärker als die unterstellbare Beschäftigung. Damit erhöhte sich der GAV-Abdeckungsgrad von rund 41% im Jahr 2001 auf 49% im Jahr 2012.<sup>5</sup> Auffallend stark zugenommen haben die allgemeinverbindlich erklärten GAV (siehe *Kasten 3*). Ihre Anzahl verdoppelte sich zwischen 2001 (34) und 2012 (71). Während dieser Zeitspanne nahmen die einem allgemeinverbindlich erklärten GAV unterstellten Arbeitnehmenden um knapp 80% (von rund 349 600 auf 626 200 Personen) zu.

Gemäss *Oesch (2012)* haben drei Elemente wesentlich zur «Renaissance» des GAV seit Mitte der 1990er-Jahre beigetragen.<sup>6</sup> Erstens konnten die *Gewerkschaften auch ausserhalb ihres traditionellen Einflussbereiches* (Industrie, Baugewerbe) Fuss fassen und damit – wenn auch verspätet – auf den strukturellen Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft reagieren. Insbesondere die Unia konnten im Dienstleistungsbereich eine Reihe von neuen GAV unterzeichnen.<sup>7</sup> Damit liess sich der Rückgang der Anzahl GAV-Unterstellten – induziert u.a. durch die krisen- und strukturell bedingten Beschäftigungsverluste in der Industrie und im Baugewerbe in den 1990er-Jahren – etwas wettgemachen.

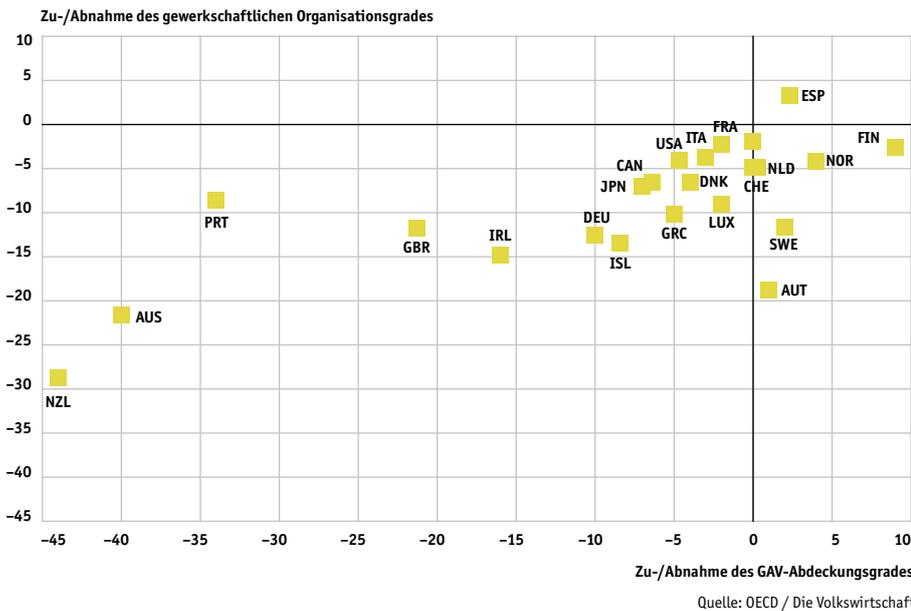
Als weiteren Grund für die Zunahme erwähnt *Oesch die Abschaffung des Beamtenstatus* beim Bund und bei den meisten Kantonen. Dies führte dazu, dass die Arbeitsbedingungen im (halb-)öffentlichen Sektor vermehrt gemeinsam mit den Gewerkschaften im Rahmen eines GAV festgelegt wurden. Auf nationaler Ebene war dies bei den öffentlichen Infrastrukturbetrieben wie Post, SBB oder Swisscom der Fall. Auf kantonaler Ebene konnten auch im Sozial- und Gesundheitswesen erstmals vereinzelt GAV unterzeichnet werden (Spitäler, Altersheime).

**Öffnung des Arbeitsmarktes als wesentlicher Grund**

Ausschlaggebend für den Bedeutungsgewinn der GAV war jedoch die *Einführung der Personenfreizügigkeit zwischen der Schweiz und*

Grafik 1

**Entwicklung des GAV-Abdeckungsgrades und des gewerkschaftlichen Organisationsgrades, Anfang 1990er- bis Ende 2000er-Jahre**



Quelle: OECD / Die Volkswirtschaft

der EU im Jahr 2002. Die GAV – insbesondere die allgemeinverbindlichen – erhielten im Rahmen der flankierenden Massnahmen eine zentrale Rolle. Da die in allgemeinverbindlichen GAV enthaltenen Mindestlöhne gemäss Entsendegesetz auch von Entsendebetrieben eingehalten werden müssen, stärkte die Arbeitsmarktöffnung gegenüber der EU/Efta das gemeinsame Interesse von Arbeitgebern und

Gewerkschaften, die Arbeitsbedingungen ihrer Branche in allgemeinverbindlichen GAV festzuhalten. Dies gilt insbesondere für bisher vor ausländischer Konkurrenz geschützten Branchen der Binnenwirtschaft, welche mit der Erleichterung des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs neue Konkurrenz aus der EU/Efta erhielten.<sup>8</sup> In diesem Kontext stellte die Allgemeinverbindlicherklärung durch den Staat einen starken Anreiz dar, überhaupt einen GAV abzuschliessen. Für die GAV in der privaten Sicherheitsdienstleistungsbranche sowie in der Reinigungsbranche Deutschschweiz spielte die Möglichkeit der Allgemeinverbindlicherklärung eine wesentliche Rolle.

**Wo liegt die Schweiz im internationalen Vergleich?**

Zurück zur Mindestlohn-Initiative: Die Forderung nach einem staatlichen Mindestlohn wird unter anderem damit begründet, dass in der Schweiz 50% der Arbeitsverhältnisse keinem GAV unterstellt sind. Dabei wird meist auf die höheren Abdeckungsgrade im Ausland verwiesen. Internationale Vergleiche sind jedoch mit einiger Vorsicht zu interpretieren, da sich einerseits aus dem GAV-Abdeckungsgrad keine Rückschlüsse auf Inhalt, Verbindlichkeit und Aktualität der Vereinbarungen ziehen lassen. Andererseits können länderspezifische institutionelle Rahmenbedingungen die Höhe des Abdeckungsgrades wesentlich beeinflussen.

Die Schweiz positioniert sich im OECD-Vergleich mit rund 50% im hinteren Mittelfeld.<sup>9</sup> In Ländern mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad ist der Druck auf die Arbeitgeber höher, einen GAV abzuschliessen. Daher liegt in diesen Ländern – Schweden, Finnland, Dänemark, Belgien – auch der GAV-Abdeckungsgrad tendenziell höher (siehe *Tabelle 1*). Auch beim gewerkschaftlichen Organisationsgrad können institutionelle Rahmenbedingungen eine Rolle spielen. So gehören zum Beispiel die skandinavischen Länder sowie Belgien zum sogenannten Ghent-System. Dieses System beteiligt die Gewerkschaften an der Verwaltung der Arbeitslosenversicherung. Da Gewerkschaftsmitglieder dabei zum Teil bessere Leistungen erhielten, förderte dies auch den gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

Es gibt jedoch auch eine ganze Reihe von Ländern, welche einen hohen GAV-Abdeckungsgrad erzielen, ohne dass sich die Gewerkschaften auf eine grosse Anzahl Mitglieder stützen können. Österreich, Frankreich, Spanien oder die Niederlande gehören in diese Kategorie. Hier sind die länderspezifischen institutionellen Rahmenbedingungen von Interesse. So besteht in Frankreich zum

Kasten 3

**Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen**

Der Staat mischt sich grundsätzlich nicht in die GAV-Politik der Sozialpartner ein. Die GAV bedürfen weder von der Form, noch vom Inhalt her einer staatlichen Genehmigung, sie sind direkt gültig und anwendbar. Aktiv wird der Staat erst bei der so genannten Allgemeinverbindlicherklärung eines GAV. Unter bestimmten Voraussetzungen, welche im Bundesgesetz über die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen (AVEG) festgehalten sind, können die Bundes- oder Kantonsbehörden auf Antrag der unterzeichnenden GAV-Parteien den Geltungsbereich eines GAV auf die ganze Branche ausdehnen. Es handelt sich dabei um einen behördlichen Entscheid, durch den der Geltungsbereich eines GAV über den Kreis der Beteiligten hinaus auf alle Arbeitgeber und Arbeitnehmenden des betreffenden Berufs- oder Wirtschaftszweiges – und somit auch auf die Nichtmitglieder (Aussenseiter) – ausgedehnt wird. Damit müssen die Aussenseiter nicht nur die Mindestbestimmungen hinsichtlich Lohn- und Arbeitsbedingungen des GAV einhalten, sondern – falls vom GAV vorgesehen – auch Vollzugskostenbeiträge oder Beiträge zur Aus- und Weiterbildungen leisten.

Bei der Allgemeinverbindlicherklärung geht es einerseits darum, die sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen vor Niedriglohnkonkurrenz zu

schützen. Andererseits sollen Aussenseiter nicht wirtschaftlich benachteiligt werden. Die AVE von Mindestlohnbestimmungen bedeutet nicht zuletzt auch ein Abweichen vom Prinzip der freien Lohnbildung, indem den Aussenseitern die Löhne und Arbeitsbedingungen vorgeschrieben werden. Da es nicht Ziel der AVE sein darf, unbequeme Konkurrenten auszuschalten und Markteintrittsbarrieren zu errichten, hat der Gesetzgeber im Rahmen des AVEG klare Voraussetzungen definiert, unter welchen ein GAV allgemeinverbindlich erklärt werden kann. Eine zentrale Rolle spielen dabei die sogenannten Quoren, welche gewissermassen die demokratische Legitimation einer AVE sicherstellen sollen. Beim *Arbeitgeberquorum* müssen am GAV mehr als die Hälfte aller Arbeitgeber der Branche beteiligt sein und beim *Arbeitnehmerquorum* mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmenden; beim *gemischten Quorum* müssen die beteiligten Arbeitgeber mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden der Branche beschäftigen. Mit den Quoren wird sichergestellt, dass einer Mehrheit der Branche nicht Regelungen einer Minderheit aufgezwungen werden. Hingegen wird eine Regelung als akzeptabel erachtet, wenn sie für eine Mehrheit der Branche bereits gilt und mit der AVE auch für die Minderheit als anwendbar erklärt wird.

Kasten 1

**Literatur**

- BFS (2012): Erhebung der Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz, Neuenburg.
- BFS (2014): Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 2013, Neuenburg.
- SGB (2013): GAV in der Schweiz: Probleme, Handlungsbedarf, Lösungen, Lampart D., Kopp, D., Dossier Nr. 95.
- SECO (2013): Tiefelöhne in der Schweiz und Alternativen zur Mindestlohn-Initiative im Bereich der Voraussetzungen für die Allgemeinverbindlicherklärung von GAV und für den Erlass von NAV.
- SECO (2014): GAV-Standortbestimmung; noch nicht publiziert.
- Oesch, D. (2007): Weniger Koordination, mehr Markt? Kollektive Arbeitsbedingungen und Neokorporatismus in der Schweiz seit den 1990, in: Swiss Political Science Review 13(3): 337-368.
- Oesch, D. (2011): Swiss Trade Unions and Industrial Relations After 1990: A History of Decline and Renewal, in: Trampusch, C., Mach, A. (Hrsg.): Switserland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy, London: Routledge.
- Oesch, D. (2012): Die Bedeutung von Gesamtarbeitsverträgen für die Arbeitsmarktregulierung in der Schweiz: in Arbeitsrecht, Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung.
- OECD (2012): OECD Employment Outlook, OECD Publishing.

Beispiel für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten per Gesetz eine GAV-Verhandlungspflicht. In Österreich müssen die Arbeitgeber Mitglied einer Handelskammer sein, welche sie bei den Kollektivverhandlungen vertritt (Koalitionszwang). Auch die Bedingungen, unter welchen der Staat einen GAV allgemeinverbindlich erklärt, sind je nach Land sehr unterschiedlich. In Spanien und Frankreich können Branchen-GAV auch auf benachbarte Wirtschaftszweige ausgedehnt werden, falls dort keine GAV vorhanden sind. Vergleicht man den Abdeckungsgrad von 50% mit dem Ausland, gilt es diese Besonderheiten zu berücksichtigen.

**Trotz sinkendem Organisationsgrad stabiler Abdeckungsgrad**

Wie in den meisten Ländern liegt der GAV-Abdeckungsgrad auch in der Schweiz mit 50% deutlich höher als der gewerkschaftliche Organisationsgrad von rund 18%. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass verschiedene GAV allgemeinverbindlich erklärt sind und GAV-Bestimmungen durch die unterstellten Unternehmen in der Regel auch auf Nicht-Gewerkschaftsmitglieder Anwendung finden. Wie in *Grafik 1* ersichtlich, hat auch in der Schweiz der gewerk-

schaftlichen Organisationsgrad seit Anfangs der 1990er-Jahre abgenommen. Mit dem erwähnten Bedeutungsgewinn der GAV seit Einführung der Personenfreizügigkeit verzeichnet die Schweiz jedoch als eines der wenigen OECD-Länder mit einem geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad einen stabilen Abdeckungsgrad. Die starke Zunahme der Allgemeinverbindlicherklärung von GAV dürfte dazu einen Beitrag geleistet haben.

Im Kontext der Mindestlohn-Initiative gilt es schliesslich festzuhalten, dass ein hoher Abdeckungsgrad durch GAV nicht automatisch auch einen niedrigen Tieflohnanteil bedeutet. Kollektiv ausgehandelte Mindestlöhne tragen der wirtschaftlichen Situation und Wertschöpfungsstärke einer Branche Rechnung. Je nach Branche und Tätigkeit haben sich die Sozialpartner im Rahmen von GAV-Verhandlungen denn auch schon auf tiefere Mindestlöhne als die von der Mindestlohn-Initiative geforderten 22 Franken geeinigt: zum Beispiel im Gastgewerbe, im Coiffeur- oder im Reinigungsgewerbe. Somit sind auch in Branchen mit guter GAV-Abdeckung relativ hohe Tieflohnanteile möglich. ■



**Die Wirkung macht den Unterschied. Weltweit.**

Versenden Sie Ihre internationale Post aus der Schweiz und punkten Sie bei Ihrer Zielgruppe gleich zweifach. Zum einen, weil Ihre Werbebriefe im Zielland gegenüber der sonstigen Post auffallen. Zum anderen, weil Sie so bereits auf dem Umschlag zeigen: Hier kommt Qualität aus der Schweiz.

Fakten, Erfolgsgeschichten und Inspiration: [post.ch/wirkung](http://post.ch/wirkung)

In Zusammenarbeit mit:

**ASENDIA**  
BY LA POSTE & SWISS POST

**DIE POST** 