

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Dezember/Décembre 2013

S C H W E I Z E R
ARBEITGEBER
E M P L O Y E U R
S U I S S E

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Carl Elsener

ENTRETIEN

Le patron de Victorinox



DOSSIER

**Réforme de la prévoyance
vieillesse: fixer des priorités**

ENTREPRISES

**L'entreprise familiale Läderach:
une chocolaterie en plein essor**

BRENNPUNKT

**Neue Studie zeigt: Firmen wollen
mehr Frauen in Verwaltungsräten**

VERBANDSPORTRÄT

**Die Aktivitäten der Industrie- und
Handelskammer Zentralschweiz**



«BÜLACHER GLAS»

produzieren wir heute nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Österreich, Kroatien, Tschechien, in der Slowakei und in der Ukraine. www.vetropack.com

vetropack

Startbahnhof West

**Viel Spass für Ihre Mitarbeiter.
Weniger Kosten für Sie.**

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung, das Sozialabgaben spart und ein grosszügiges Restaurantangebot bietet.

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

Die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!



Lehrgänge

- CAS Leitende Ingenieure (Kalaidos FH)
- CAS Investitionsgüterverkauf (Kalaidos FH)
- CAS F+E-Management (ZHAW)
- MAS in Industrial Management (Kalaidos FH)
- Technische(r) Verkaufsberater
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Teamleiter/in im Kundendienst
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf
600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Lean Management
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Führen von Aussendienst-Mitarbeitenden
- Projektmanagement
- F+E-Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäß ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernde effizienter ausbilden
- Powerful performances
- und weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen?
Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen auch firmenintern an.
Jack Rietiker und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Wagen Sie einen detaillierten Blick auf www.swissmem-kaderschule.ch.

«Führen ist lernbar»

Swissmem Kaderschule

Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur, Tel. 052 260 54 54, kaderschule@swissmem.ch

SWISSMEM
Kaderschule

Gewetzte Messer



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

zu den Kultmarken unseres Landes. Geführt wird es von Carl Elsener, dem Urenkel des Gründers Karl Elsener, der schon vor über 100 Jahren die Armee mit Soldatenmessern beliebte. Carl Elsener hat das Angebot des Familienunternehmens in Ibach (SZ) diversifiziert und ist auch im Geschäft mit Uhren, Gepäck, Bekleidung und Parfum tätig. Wie er neue Märkte erschliessen will und warum er sich für eine vorbildliche Personalpolitik sowie den Produktionsstandort Schweiz einsetzt, lesen Sie ab Seite 8.

Sozusagen auf Messers Schneide steht bereits heute die künftige Finanzierung der Renten. Gemäss Berechnungen des Bundes drohen allein bei der AHV schon im nächsten Jahrzehnt Finanzierungslücken in Milliardenhöhe. Der SAV engagiert sich deshalb seit längerer Zeit für eine zügige Reform der Altersvorsorge. Diese muss aus Arbeitgebersicht aber in verdaubaren Etappen und mit klaren Prioritäten erfolgen, wenn sie nicht scheitern soll. Warum das so ist und weshalb auch die Erhöhung des Referenz-Rentenalters nötig und sinnvoll ist, erfahren Sie im Brennpunkt – mit Fakten und einer Analyse von SAV-Direktor Roland A. Müller. Ebenfalls im Brennpunkt erörtern wir eine neue Studie zur Entwicklung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften. Die Untersuchung, die der SAV mit dem unabhängigen Vermögensverwalter zCapital herausgegeben hat, liefert neben spannenden Resultaten auch Argumente gegen eine staatlich verordnete Frauenquote.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon +41 (0)44 42117 00
zeitung@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Abonnementspreis

Pro Jahr Fr.130.–
(Ausland Fr.180.–) + MwSt
Einzelnummer: Fr.10.–
+ MwSt und Versandkosten

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
Telefon +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Telefon +41 (0)44 928 56 17
Fax +41 (0)44 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4200
Begläubigt gemäss WEMF/SW 2012:
Verkaufte Auflage: 3292
Gratisauflage: 406

Leserschaft

Rund 15 000 Leserinnen und Leser.
Über 50 Prozent Top-Führungskräfte
und Firmeninhaber (Quelle: Leser-
befragung Publicom AG, 2008)

Titelbild

zVg

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRESConvention patronale
de l'industrie horlogère suisse**41 OPINION**

Martin Kaiser

42 ENTRETIEN

Carl Elsener

42 DROIT DU TRAVAIL

- 42 Envoi d'attestations de prévoyance
- 44 Heures supplémentaires
d'un chef d'atelier

48 DOSSIER

- 48 Réforme de la prévoyance vieillesse: des portions digestes et des priorités
- 50 Des mesures fortes s'imposent
- 52 Femmes aux conseils d'administration: les entreprises vont de l'avant
- 54 Interview de Barbara Rigassi

56 ENTREPRISES

- 56 La confiserie Läderach
- 58 Sondage:
Les cadres suisses sont optimistes

59 MARCHÉ DU TRAVAIL

L'initiative de l'UDC est un grand risque pour la voie bilatérale

60 INTERNATIONAL

Travailleurs temporaires et salariés permanents au Danemark

61 ÉCLAIRAGE

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale (IHZ)

64 ASSURANCES SOCIALES

Montants limites légaux pour 2014

La réforme de la prévoyance vieillesse

L'Union patronale suisse demande que l'on empoigne sans délai et énergiquement la réforme de la prévoyance vieillesse. Pour que le niveau actuel des rentes puisse être maintenu et éviter de surcharger la barque, il faut en outre établir des priorités claires et fractionner judicieusement le projet. Dans l'éventail des mesures qui s'imposent, la priorité va à l'adaptation progressive de l'âge de référence de la retraite – et non à l'augmentation de la TVA. Egalement dans notre Dossier: les résultats d'une enquête menée auprès des présidents de conseils d'administration de 150 entreprises suisses sur les possibilités d'augmenter la part des femmes dans les conseils d'administration. **Dès la page 48**

L'entreprise familiale Läderach: une chocolaterie en plein essor



La confiserie Läderach SA, dont le siège est à Ennenda (Glaris), a connu une croissance impressionnante ces dernières années. Cette entreprise familiale s'est aussi repositionnée en mettant en place une marque consommateurs. Grâce à une nouvelle fabrique et au contrôle de toute la chaîne de production, elle devient encore plus indépendante. **Page 56**

Photo: m.à.d.

Entretien avec Carl Elsener, patron de Victorinox

La rubrique Entretien accueille Carl Elsener, directeur de l'entreprise familiale Victorinox à Ibach (Schwyz). Qui ne possède pas ce petit objet de culte connu dans le monde entier comme le «Original Swiss Army Knife»? Carl Elsener, arrière petit-fils du fondateur de cette entreprise, nous parle de sa stratégie de diversification de ces dernières années et de l'importance d'une vision à long terme. **Page 42**

La Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale

La Suisse centrale, c'est le Grütli, le Lac des Quatre-Cantons et le Pilate. Mais c'est aussi un espace économique prospère, caractérisé par une qualité de vie élevée, de bonnes conditions-cadre et une saine composition sectorielle des branches. La Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale tient à consolider ces facteurs de succès. Elle est très active en tant que plaque tournante des entreprises, acteur économique, fournisseur de services dans le secteur des exportations et portail d'information. **Page 62**



Photo: m.à.d.

Interview mit Carl Elsener



Das Unternehmen Victorinox ist mit seinen aufklappbaren Taschenmessern weltberühmt geworden. Carl Elsener, der heutige Chef und Urenkel von Firmengründer Karl Elsener, hat das Angebot der Kultmarke aus Ibach (SZ) mit einer Diversifikationsstrategie stark ausgeweitet. Er setzt auf traditionelle Werte, Qualität und Design. Im Interview erklärt Carl Elsener etwa, wie er gegen Produkteinräte vorgeht und warum er an der Messerherstellung in der Schweiz festhält. **Seite 8**

Bild: ZVg

Läderach expandiert mit neuen Filialen und leckeren Produkten

Die Confiseur Läderach AG hat nach der Übernahme der Merkur-Geschäfte und dem Aufbau einer eigenen Markenstrategie einen veritablen Wachstumsschub erlebt. Das Glarner Familienunternehmen, das mittlerweile über 500 Mitarbeitende beschäftigt, hat eine neue Fabrik eröffnet und baut sein Netz von Verkaufsstellen aus. CEO Ralph Siegl will mit Läderach die Kontrolle über die ganze Produktionskette und strebt klare Ziele an. **Seite 22**

Mehr Frauen in Verwaltungsräten

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat mit dem unabhängigen Vermögensverwalter zCapital eine exklusive Studie zu Frauen in Verwaltungsräten (VR) von börsenkotierten Publikumsgesellschaften herausgegeben. Fazit: Die Schweizer Firmen wollen den Anteil der Frauen steigern. Alle Ergebnisse präsentieren wir im Brennpunkt – ergänzt durch ein Interview mit der Unternehmerin und VR-Vermittlerin Barbara Rigassi (Get Diversity). Ebenfalls im Brennpunkt: Die Position des SAV zur notwendigen Reform der Altersvorsorge. **Ab Seite 14**



Bild: Picto

Im Verbandsporträt: Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Die Region rund um den Vierwaldstättersee bietet gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und einen gesunden Branchen-Mix. Die Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz engagiert sich dafür, dass die Unternehmen von dieser positiven Ausgangslage profitieren können. Sie zählt rund 650 Mitglieder und agiert nicht nur als Plattform für Firmen, sondern auch als wirtschaftspolitischer Akteur und Dienstleister im Exportgeschäft. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Schweizerische Metall-Union

7 STANDPUNKT

Martin Kaiser

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Carl Elsener, CEO Victorinox AG

10 ARBEITSRECHT

10 Zustellung von
Pensionskassenausweisen

12 Überstunden des Werkstattleiters

14 BRENNPUNKT

- 14 Reform der Altersvorsorge
- 16 Es braucht griffige Massnahmen
- 18 Frauen in Verwaltungsräten
- 20 Interview mit Barbara Rigassi:
«Es hat genug interessierte Frauen»

22 UNTERNEHMEN

Confiseur Läderach AG

25 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

26 UNTERNEHMEN

- 26 Umfrage:
Gute Noten für die Wirtschaft
- 27 MEM-Industrie:
Bessere Zeiten in Sicht

29 ARbeitsmarkt

Rechtsgutachten zu Bilateralen

30 BILDUNG

Mikromechaniker im Aufwind

31 SOZIALE SICHERHEIT

Sozialversicherungs-Beiträge 2014

32 SERVICE

33 EVENTS

Sanitärtag

34 VERBANDSPORTRÄT

Industrie- und Handelskammer
Zentralschweiz

Erfolgreiche GAV-Verhandlungen im Bankensektor

Die Sozialpartner der Bankbranche haben sich auf verschiedene Änderungen der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten geeinigt. Sie betreffen die Regelung von besonderen Arbeitszeiten, die Erreichbarkeit in den Ferien sowie Informationsrechte von Angestelltenvertretungen.

Die per 1. April 2014 in Kraft tretenden Änderungen der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten (VAB), des Gesamtarbeitsvertrags der Bankbranche, verpflichten die unterstellten Banken, die Bestimmungen über Schicht- und Nachtarbeit in einem Reglement festzuhalten. Zudem wird klargestellt, dass die Angestellten während ihrer Ferien nur in Fällen betrieblicher Notwendigkeit und zeitlicher Dringlichkeit durch die Bank kontaktiert werden dürfen. Der Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz und der Schweizerische Bankpersonalverband wollen damit gemäss einer gemeinsamen Mitteilung den Erholungsanspruch

der Angestellten sicherstellen, ohne aber das Recht der Bank, Angestellte in Notfällen zu kontaktieren, zu beschneiden. Schliesslich werden die Informationsansprüche der Angestelltenvertretungen ausgedehnt. Sie betreffen neu auch Massnahmen der Überwachung von Mitarbeitenden.

Sozialpartner zufrieden mit Resultat und Zusammenarbeit

Gleichzeitig beschlossen die Sozialpartner der Bankbranche, drei Themenbereiche der geltenden VAB durch paritätische Arbeitsgruppen zu vertiefen und auf Problemfelder untersuchen zu lassen: die Regelung der Krankentaggeld-

Versicherung, Home Office sowie die Massnahmen bei Bankschliessungen und Entlassungen.

Die Parteien führten die ordentlichen GAV-Verhandlungen ausnahmsweise erst im Oktober, da sie im ersten Halbjahr 2013 in intensiven Verhandlungen eine Vereinbarung über den Schutz der Mitarbeitenden bei Datenlieferungen an US-Behörden erarbeitet hatten.

Wie der Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz und der Schweizerische Bankpersonalverband weiter mitteilen, sind beide Seiten zufrieden über das Verhandlungsergebnis und die konstruktive Zusammenarbeit während den Verhandlungen. ■

Die Schweizer Brauereien bleiben kämpferisch

Im Braujahr 2012/2013 nahm der schweizerische Gesamt-Biermarkt um 0,9 Prozent auf 4,58 Millionen Hektoliter Bier ab. Die inländische Produktion verringerte sich um 4,1 Prozent, die Importe nahmen um 9,1 Prozent zu. Ursachen für die Abnahme sind das schlechte Wetter und das anspruchsvolle Umfeld.

Gemäss dem Schweizer Brauerei-Verband verzeichnete der gesamte Biermarkt Schweiz vom 1. Oktober 2012 bis

30. September 2013 eine Abnahme von 0,9 Prozent oder 43 887 Hektoliter (hl) Bier auf 4 579 744 hl. Das Resultat ist geprägt durch eine Abnahme des Inlandausstosses der Schweizer Brauereien um 4,1 Prozent auf 3 385 976 hl, was einem Marktanteil von 73,9 Prozent (Vorjahr: 76,3 Prozent) entspricht. Einen Anstieg um 9,1 Prozent (Vorjahr: 4,1 Prozent) verzeichneten die Bierimporte, die zum grössten Teil aus Billigbier bestehen. Der Bierimportanteil am gesamten Biermarkt Schweiz beträgt 26,1 Prozent (Vorjahr: 23,7 Prozent) oder 1 193 768 hl.

Wetter, Wirtschaft, Politik

Der nasskalte Frühling 2013 hat seine Spuren hinterlassen. Die Sommermonate mit gutem Bierwetter waren zu wenig, um die verlorenen Hektoliter aufzuholen. Ausserdem kämpfen die Inlandbrauereien nach wie vor mit der wirtschaftlich angespannten Lage und der Euroschwäche. Der Druck auf die

Kosten in der Produktion und im Vertrieb bleibt hoch, und der Einkaufstourismus ist ungebrochen. Aber auch das vermehrte Ausbleiben von Touristen aus bieraffinen Ländern wie Deutschland, Holland und Grossbritannien wirkt sich negativ auf den Bierkonsum aus, der in den letzten Jahren nur noch leicht zugenommen hat. Schliesslich fordert das politische Umfeld die Inlandbrauereien, etwa mit Blick auf die Revision des Alkoholgesetzes. Der Schweizer Brauerei-Verband lehnt sowohl die Einführung eines vom Alkoholgehalt abhängigen Mindestpreises als auch nächtliche Alkoholverkaufsverbote ab.

Vielfalt, Innovation, Qualität

Trotz all der Herausforderungen geben sich die Inlandbrauereien laut dem Branchenverband kämpferisch. Mit wachsender Biervielfalt, grosser Innovationskraft und hohen Qualitätsansprüchen werde Gegensteuer gegeben. ■



Bild: zvg

Nein zu staatlicher Regelung des Vaterschaftsurlaubs

In einem Bericht vertritt der Bundesrat die Ansicht, dass ein Vaterschaftsbeziehungsweise Elternurlaub zu einer partnerschaftlicheren Rollenteilung in der Familie beitragen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für junge Familien verbessern kann. Die Einführung eines solchen Urlaubs soll indes nicht erste Priorität haben. Denn im Gegensatz zu familien- und schulergänzenden Betreuungsangeboten betreffe er nur die begrenzte Zeit nach der Geburt eines Kindes. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) teilt diese Meinung. Zudem sollen die Branchen und Unternehmen frei sein, über die Einführung und die Ausgestaltung eines Vater-

schaftsurlaubs zu befinden. Sie müssen nicht nur die Kosten einer solchen Massnahme tragen, sondern auch die damit verbundenen Abwesenheiten organisieren.

Gleichzeitig hat der Bundesrat das Eidgenössische Departement des Innern beauftragt, eine bundesrechtliche Regelung zu prüfen, wonach Arbeitnehmer nach der Geburt ihres Kindes das Erwerbspensum um maximal 20 Prozent reduzieren können. Der SAV steht dieser Idee sehr skeptisch gegenüber. Auch eine solche Massnahme muss – nicht zuletzt aus organisatorischen Gründen – auf Branchen- bzw. Betriebsebene entschieden werden. ■

Neuer Direktor von Economiesuisse

Der Vorstand von Economiesuisse hat Jean-Marc Hensch einstimmig zum Direktor des Dachverbands der Schweizer Wirtschaft gewählt. Der Nachfolger von Pascal Gentinetta wird das Amt am 1. März 2014 antreten. Nach Abschluss seines Rechtsstudiums an der Universität Zürich arbeitete Jean-Marc Hensch während siebzehn Jahren in der PR-Branche. Im Jahr 2003 wechselte er als Direktor zum Verband der Schweizeri-

schen Gasindustrie und seit 2012 ist er als Geschäftsführer von SWICO tätig, dem Verband der Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnik-Anbieter der Schweiz.

Bis zu seinem Stellenantritt wird der Verband weiterhin von Rudolf Minsch geführt. Er wird sich künftig wieder auf die zentrale Position des Chefökonomen konzentrieren und als Stellvertreter des Direktors wirken. ■

Höhere Mindestlöhne im Holzbau

Die Sozialpartner Holzbau Schweiz, Syna, Unia, Baukader Schweiz und KV Schweiz haben für die Holzbaubranche eine Zusatzvereinbarung zum bestehenden Gesamtarbeitsvertrag für das Jahr 2014 verabschiedet. Aufgrund der Stufenanstiege in den ersten zehn Erfahrungsjahren steigen die Löhne im Holzbauwesen um durchschnittlich 1,8 bis 2,8 Prozent. Dabei werden vor allem die Berufserfahrung in Funktion, die individuellen Fort- und Weiterbildungen und die verschiedenen Anstellungsfunktionen berücksichtigt. Von Stufenanstie-

gen sind rund 70 Prozent der Mitarbeitenden direkt betroffen.

Dieses Jahr wurde unter Berücksichtigung der guten Marktsituation als positives Signal für die Mitarbeitenden zudem eine generelle Erhöhung der Mindestlöhne um 0,5 Prozent vereinbart. Sodann profitiert das kaufmännische Personal ohne Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis von einer zusätzlichen Mindestlohnanpassung. Für die neuen Mindestlöhne nach Zusatzvereinbarung 2014 wird beim Bundesrat die Allgemeinverbindlichkeit beantragt. ■

Ausblick

Bessere Aussichten

Die Schweizer Unternehmen schauen wieder relativ zuversichtlich in die Zukunft.

Die Geschäftserwartungen der Firmen und die Konjunkturaussichten haben sich im Herbst etwas verbessert: Das geht aus dem neusten Geschäftslageindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) hervor. Dieser ist im Oktober wieder etwas gestiegen, nachdem er zuvor dreimal in Folge leicht nachgegeben hatte. Die relativ stabile Situation der Unternehmen wirkt sich auch günstig auf den Arbeitsmarkt aus: Die Beschäftigungsperspektiven haben sich in den meisten Branchen verbessert.

Nach einzelnen Sektoren betrachtet, hat sich die Lage insbesondere auch in der Industrie verbessert. Der Bestellungseingang und die Kapazitätsauslastung entwickeln sich positiv, und die Unternehmen erwarten in nächster Zeit eine Belebung der Nachfrage und der Produktion. Gut bis befriedigend wird die Geschäftslage in der Baubranche sowie im Gross- und Detailhandel beurteilt. Die Baufirmen sind mit Blick auf die nächsten Monate allerdings skeptischer als auch schon. Etwas erfreulicher als in den vergangenen Quartalen sind die Perspektiven im Gastgewerbe und in der Hotellerie, wo der Abbau der Beschäftigten etwas nachgelassen hat. Eher trüb präsentiert sich die Geschäftslage bei den Banken, die vor allem das Auslandsgeschäft negativ einschätzen. Nach wie vor optimistisch sind hingegen die Versicherer. ■

KOF Geschäftslageindikator



Quelle: KOF

Schweizerische Metall-Union

Plattform gegen Fachkräftemangel

Eine neue Online-Plattform erleichtert die Rekrutierung von Fachkräften – schweiz- und europaweit sowie branchenübergreifend. Mit «Q4europe» können Arbeitnehmende Qualifikationsprofile anlegen und Unternehmen Mitarbeitende rekrutieren, fördern und führen. Zudem ermöglicht die Plattform einen effizienten Vergleich von beruflichen Kompetenzen.

Die Plattform «Q4europe» wurde von der Schweizerischen Metall-Union (SMU) und der Europäischen Metall-Union lanciert. In der Schweiz engagiert sich auch der Branchenverband Swissmechanic. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels will «Q4europe» das inländische Fachkräfte-Potenzial besser ausschöpfen sowie die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften unterstützen. Wichtig dabei: Anhand der Plattform lassen sich berufliche Kompetenzen unabhängig von nationalen Unterschieden in der Berufsbildung miteinander vergleichen.

Wie funktioniert «Q4europe»? Arbeitnehmende können auf der Online-Plattform ein Qualifikationsprofil anlegen und damit ihre Karriere dokumentieren und planen. Unternehmen können neue Mitarbeitende rekrutieren sowie ihre Angestellten fördern und führen. Verbände stellen ihre Branchen vor und sichern die Erfassung und Aktualisierung berufs- und branchenspezifischer Qualifikationskriterien.

Fähigkeiten können rasch verglichen werden

Gregor Saladin, Direktor der SMU, betonte bei der Präsentation vor den Medien, dass die Globalisierung der Wirtschaft und der demografische Wandel den internationalen Wettbewerb um Talente verschärften. Arbeitnehmer würden immer mobiler – und Arbeitgeber wollten mehr Sicherheit über die Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter effektiv mitbringe.

Roland A. Müller, der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, erklärte, dass der Fachkräftemangel auch für die Schweiz eine grosse Herausforderung sei. Es brauche deshalb Massnahmen, um das inländische Ar-



SMU-Direktor Gregor Saladin bei der Präsentation von «Q4europe».

beitskräftepotenzial besser auszuschöpfen – aber auch Projekte wie «Q4europe». Olivia Koller, Geschäftsführerin von «Q4europe», zeigte auf, wie Verbände, Branchen und Länder eingebunden werden.

«Q4europe» macht den Vergleich von Fähigkeiten respektive Skills einfach: Wunsch- oder Soll-Skills werden mit den effektiven verglichen und grafisch dargestellt. Dabei kann der Arbeitnehmer seine Skills selbst einschätzen, oder er lädt den aktuellen Arbeitgeber zu einer Einschätzung ein. Sucht der Arbeitgeber Mitarbeitende mit spezifischen Skills wie Schweißen nach bestimmten Normen oder von bestimmten Materialien, findet er diese mit der Plattform rasch. Bedingung: Die Berufsleute haben ihr Profil auf «Q4europe» freigeschaltet und sich so auf den elektronischen Arbeitsmarkt begeben.

Arbeitnehmende können sich kostenlos registrieren. Arbeitgeber zahlen eine niedrige Jahresgebühr und können das Unternehmen attraktiv präsentieren.

Weitere Stelleninserate auf der Plattform kosten nichts. Damit werden die Kosten bei der Personalsuche massiv gesenkt.

Zahlreiche Vorteile

Gemäss Gregor Saladin geht es aber nicht nur um eine Jobbörse. Die Plattform habe für Firmen viele positive Effekte: «Sie funktioniert auch als Branchenverzeichnis und hilft, passende Kooperationspartner zu finden. In der Testphase der SMU haben die beteiligten Unternehmer zudem bestätigt, dass sie grosse Vorteile bei der Entwicklung der inländischen Arbeitnehmer bietet. Denn sind alle Mitarbeitenden des Betriebs registriert, lässt sich mittels des Vergleichs der früheren, heutigen und zukünftigen Skills gezielt der nächste Weiterbildungsschritt planen. Löhne können präzis auf die Einschätzung der Skills abgestimmt werden. Auch inländische Quereinsteiger oder Spätzünder sind besser einzuschätzen und am richtigen Ort integrierbar.»

Gestützt wird das Konzept durch die Beteiligung der Verbände. Der jeweilige Berufsverband liefert die Basisdaten für die einzelnen Berufsprofile und kann mit «Q4europe» die Weiterentwicklung seiner Branche vorantreiben. Die Informationen über den Aus- und Weiterbildungsstand der Mitarbeitenden werden anonymisiert ausgewertet und zeigen frühzeitig Handlungsbedarf auf.

Laut Geschäftsführerin Olivia Koller geht es nun darum, neue europäische, nationale und regionale Verbände aus allen Branchen zu gewinnen. Der Verein «Q4europe» hat seinen Sitz in der Schweiz. Präsident ist Oliver Müller, Direktor von Swissmechanic. ■

Manna vom Himmel

Die Volksinitiative für ein «bedingungsloses Grundeinkommen» ist eine utopische Kunst-Installation – mit bitterem Nachgeschmack. **Martin Kaiser**



Bild: Rob Lewis

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Was haben Ruth Schweikert, Adolf Muschg, Endo Anaconda, Linard Bardill, Martin Heller, Jürg Jegge, Hans Saner und Beatrice Tschanz (!) gemeinsam? Sie alle sind bekennende Freundinnen und Freunde der Volksinitiative für ein «bedingungsloses Grundeinkommen». Sie fordern ein solches für jede in der Schweiz lebende Person, egal ob erwerbstätig oder nicht. Für die meisten Personen soll das Grundeinkommen nicht zusätzliches Geld sein, sondern heutiges Einkommen ersetzen. Die Initianten selbst äussert sich weder zur Höhe noch zur Finanzierung. Nach den Vorstellungen der Initianten sollte das bedingungslose Grundeinkommen aber für Erwachsene bei 2500 Franken pro Monat liegen – und 650 Franken pro Kind. Eine vierköpfige Familie würde somit monatlich mehr als 6000 Franken erhalten. Das Finanzierungsvolumen beziffern die Initianten auf 200 Milliarden Franken jährlich. Rund 70 Milliarden Franken davon würden bestehende Transferzahlungen wie AHV oder IV ersetzen. Der grösste Teil der verbleibenden 130 Milliarden sei in den heutigen Erwerbseinkommen enthalten (die natürlich weiter fliessen würden). Auch die Frage des Immigrations-Anreizes müssen die Initianten nicht beantworten. Schliesslich sei die Migrationspolitik ja sowieso Gegenstand der politischen Diskussion.

Es schneite, als die Initiative am 4. Oktober 2013 auf dem Bundesplatz eingereicht wurde. Acht Millionen goldene Fünfräppler! Und wie er glänzte und schimmerte, der Bundesplatz. Eine

schöne Installation. Originell, medial einwandfrei inszeniert. Da sind echte Profis, Kulturmanagerinnen und -manager am Werk. Perfekt orchestriert von Ex-Vizebundeskanzler und Ex-Bundesratssprecher Oswald Sigg, einem alten Fuchs des Politmanagements. Er liess in seinem Leben schon ganz andere gut aussehen. Seine Botschaft: Mit der Initiative soll eine Auseinandersetzung über viele grundlegende Fragen und Zusammenhänge stattfinden.

Kunst an der Volksinitiative hat gerade noch gefehlt!

Kunst ermöglicht die Auseinandersetzung mit vielem, gibt Interpretation vor und engt doch nicht ein. Das ist es, was an der Leistung von Kunstschauffenden immer wieder fasziniert. Dafür verdienen sie unseren Respekt und auch ein gutes – nicht bedingungsloses (!) – Einkommen. Beispielsweise durch Kunst am Bau. Häufig staatlich subventionierte Provokation, aber gerne gesehen, regt sie doch zur Diskussion an. Das ist gut so und gilt auch für die gewählte neue Form: die Kunst an der Volksinitiative! Es ist durchaus okay, wenn wir uns über die moderne Arbeitswelt und ihre möglichen Exesse – wenn auch etwas gehäuft in letzter Zeit – Gedanken machen. Auch über den Wert von Arbeit lässt sich mit Fug und Recht philosophieren. Doch: Kunst an der Volksinitiative mit Geringschätzung von Erwerbsarbeit als solcher – das hat gerade noch gefehlt!

Bleibt eine Hoffnung: Die illustre Liste der bekannten Kunstschauffenden findet schon bald eine originellere Form, um ihre philosophische Diskussion auf einer geeigneteren Schiene weiterzuführen. Kunst an der Volksinitiative ist der falsche Weg und verursacht einzig unnötigen Aufwand. Sowohl die Utopie der Initianten als auch das grundlegende demokratische Volksrecht der Initiative haben Besseres verdient. Hoffen wir deshalb auf einen baldigen Rückzug der Initiative – inszeniert in Form einer nächsten gelungenen Kunst-Installation. ■

Carl Elsener, CEO Victorinox AG

«Das Messer ist unser Herzstück»

Kaum ein Schweizer und schon gar keine Touristin, die nicht im Besitz eines dieser kleinen Kultobjekte sind: eines Sackmessers von Victorinox, international bekannt als «Original Swiss Army Knife». Seine Wurzeln reichen bald 130 Jahre zurück ins schwyzerische Ibach. Carl Elsener, CEO des Familienunternehmens und Urenkel des Gründers, erklärt die Diversifikationsstrategie der letzten Jahre und was ihm langfristiges Denken bedeutet. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Elsener, Victorinox verkauft so unterschiedliche Produkte wie Messer, Uhren, Gepäck, Kleider und Parfums. Wie kam es zu dieser Vielfalt?

Carl Elsener: Das Taschenmesser ist das Kernprodukt unserer Marke. Es macht zusammen mit den Haushalt- und Berufsmessern 55 Prozent des Umsatzes aus. Als jedoch in Asien immer mehr billige Kopien auf den Markt kamen, standen wir vor der Frage, wie wir mit der Produktion in der Schweiz auf dem Weltmarkt langfristig erfolgreich bleiben können. Wir gelangten zur Überzeugung, dass wir in die Marke investieren und nach Produkten Ausschau halten müssen, die sichtbarer sind als das im Hosensack versteckte Taschenmesser. Darüber hinaus zeigte uns das Ereignis vom 11. September 2001 die Gefahr der Abhängigkeit von nur einem Produkt auf. Wir erlitten damals praktisch über Nacht einen Umsatzeinbruch von 30 Prozent.

Was ist der gemeinsame Nenner der Victorinox-Produktpalette?

Die traditionellen Werte unserer Taschenmesser sollen auch für alle anderen Produkte gelten und Neuheiten inspirieren: ihre Qualität, ihre Funktio-

besondere der Bekleidungsbereich wächst momentan sehr stark, doch das Messer wird stets das Herzstück bleiben. Hier ist es unser primäres Ziel, die Arbeitsplätze langfristig in Ibach, wo die gesamte Messerwaren-Produktion angesiedelt ist, zu erhalten. Derzeit sind wir zufrieden, weil gut ausgelastet. Ein moderates Wachstum wird möglich sein, indem wir neue Märkte wie Russland, Indien, China und Südamerika erschliessen. In der Schweiz, im übrigen Europa und in Nordamerika sind die Märkte relativ gesättigt.

Steht der Produktionsstandort Schweiz zur Diskussion – gerade angesichts der starken Abhängigkeit Ihres Unternehmens vom Export und vom Tourismus?

Natürlich ist der starke Franken speziell für die in der Schweiz hergestellten Produkte – die Messer, die Uhren und die Düfte – eine Herausforderung. Doch ist das Taschenmesser so stark mit der Schweiz und Schweizer Werten verbunden, dass wir alles unternehmen, um die Produktion hier zu halten. Wir können uns nicht vorstellen, das Schweizer Taschenmesser ausserhalb der Schweiz zu produzieren.

Wie hat sich der Markt auf der Angebotsseite entwickelt? Sie erwähnten die Konkurrenz durch Billiganbieter.

Es gab vor allem in Deutschland schon sehr früh Nachahmer, kaum hatte mein Urgrossvater das Messer mit den aufklappbaren Klingen erfunden. So führte er bereits 1909 das noch heute verwendete Emblem mit dem Schild und dem Kreuz ein, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Es ist in 120 Ländern als unser Markenzeichen geschützt. Heute wird extrem viel kopiert, insbesondere in Asien, wenn auch zum Glück noch in deutlich schlechterer Qualität.

Wie gehen Sie gegen die Produktpiraterie vor?

Dank des Markenschutzes können wir den Missbrauch der Marke in Europa und Nordamerika re-

«Wir können uns nicht vorstellen, das Schweizer Taschenmesser ausserhalb der Schweiz zu produzieren.»

nalität, Innovationen sowie das nachhaltige, gleichbleibende Design. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Tatsache, dass unsere Produkte als nützliche Begleiter in alltäglichen Lebenssituationen wahrgenommen werden. Diese Idee, die im Slogan «Your Companion for Life» zum Ausdruck kommt, versuchen wir in allen Produkten umzusetzen.

Wie gefragt sind die einzelnen Produkte und wo sehen Sie das grösste Potenzial?

Bei den Uhren, dem Gepäck und der Bekleidung haben wir das grösste Wachstumspotenzial. Ins-

lativ einfach stoppen. In Asien ist es schwieriger; dort erhoffen wir uns vom Freihandelsabkommen mit China Verbesserungen. Auch auf den Patentschutz können wir uns berufen. Grundsätzlich ist das Taschenmesser an sich aber nicht geschützt, wenn das Patent einmal abgelaufen ist. Wir schöpfen alle rechtlichen Möglichkeiten aus, arbeiten mit dem Zoll und der Polizei zusammen und lassen Kopien beschlagnahmen, wenn wir etwa an Messen darauf aufmerksam werden.

Was sind Ihre Prinzipien in der Unternehmensführung?

Für mich ist es zentral, Vorbild zu sein und die Werte, die mir wichtig sind, in der täglichen Arbeit vorzuleben. Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass das Unternehmen nicht blosse Lippenbekennnisse macht, sondern auch danach handelt. Zudem war schon meinem Vater, der wie kein anderer den Erfolg des Unternehmens prägte, eine langfristige Ausrichtung wichtig. Wir nehmen nie Dividenden aus der Firma, sondern reinvestieren den Gewinn im Unternehmen.

Wie äussern sich diese Werte in Ihrer Personalpolitik – für die Sie ja vor ein paar Jahren eine Auszeichnung erhalten?

Wir legen grossen Wert darauf, unsere Mitarbeitenden langfristig zu beschäftigen. Natürliche wirtschaftliche Schwankungen gleichen wir durch antizyklisches Handeln aus: Wenn wir gut ausgelastet sind, bilden wir bewusst Reserven – anstatt die Nachfrage im Markt weiter anzuheizen. In schwierigen Zeiten dagegen investieren wir in die Marktbearbeitung, die Werbung, neue Produkte. So können wir den Personalbestand stabil halten. Nach dem 11. September 2001 war es nur deshalb möglich, niemanden aus wirtschaftlichen Gründen zu entlassen, weil wir über Reserven verfügten und viele Mitarbeitende hohe Ferienguthaben und Überstunden hatten. Darüber hinaus ist es uns ein Anliegen, Arbeitsplätze anzubieten, die für Menschen mit einer Einschränkung interessant sind.

Was tun Sie, um Ihre Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden?



Bild: ZVG

Wenn eine Position vakant wird, versuchen wir immer zuerst, intern jemanden nachzuziehen – wenn nötig mit einer zusätzlichen Ausbildung. Vor etwa acht Jahren führten wir außerdem Bewegungsübungen für alle Mitarbeitenden ein. Dies, weil die teils repetitiven Tätigkeiten gehäuft zu Verspannungen und Sehnenscheiden-Entzündungen führten. Von dieser Massnahme waren anfangs nicht alle begeistert, doch gingen seither die Ausfallzeiten um fast 50 Prozent zurück. Ebenso ist uns wichtig, dass die Mitarbeitenden mit Problemen an ihre Vorgesetzten gelangen können. Auch mein Büro steht für alle jederzeit offen, wovon durchaus Gebrauch gemacht wird.

Können Sie auch in den ausländischen Produktionsstätten Ihrer Partnerfirmen für korrekte Arbeitsbedingungen bürgen?

Diese Frage stellt sich insbesondere beim Reisegepäck, das primär in Asien hergestellt wird. Wir kontrollieren so-

Carl Elsener führt seit 2007 das Familienunternehmen Victorinox mit Sitz in Ibach (SZ). Sein Urgrossvater begann 1884 als Messerfabrikant und entwickelte das Taschenmesser. Er erhielt vom Bund den Zuschlag für die erstmalige Ausstattung der Armee mit Soldatenmessern. Heute beschäftigt das Unternehmen, das sich im Besitz zweier Stiftungen befindet, 1800 Mitarbeitende in elf Ländern. Über 90 Prozent der Produkte werden im Ausland oder an Touristen in der Schweiz verkauft.

wohl die Produktqualität als auch die Arbeitsbedingungen einerseits selber vor Ort, andererseits arbeiten wir mit neutralen Auditoren zusammen. Nötigenfalls ziehen wir Konsequenzen und wechseln den Lieferanten. So geschehen in einem Fall, als ein Produktionspartner Personal beschäftigte, das gemäss unseren Normen zu jung war.

Welches sind Ihre nächsten Ziele mit Victorinox?

Wir wollen in den kommenden Jahren die bestehenden sechs Produktkategorien weltweit etablieren und auf eine stabile Basis stellen. Mit dem Aufbau weiterer eigener Verkaufsgeschäfte im Ausland, in denen wir das gesamte Sortiment anbieten, wollen wir die Marke Victorinox als Ganzes noch bekannter und erlebbarer machen und stärker positionieren. ■

Urteil

Zustellung von Pensionskassenausweisen

Pensionskassenausweise dürfen nicht in unverschlossenen Couverts über die Arbeitgeber zugestellt werden. Sie sind einzeln in verschlossenen Couverts per Post an die Privatadresse oder im verschlossenen Couvert mit Vermerk «Vertraulich» über den Arbeitgeber zuzustellen.

Sachverhalt

Der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte (EDÖB) hatte die Praxis von X. zu beurteilen, persönliche Pensionskassenausweise nicht direkt an die versicherten Personen, sondern allesamt unverschlossen in einem Couvert mit dem Vermerk «Vertraulich» an die Adresse der jeweiligen Arbeitgebenden zwecks betriebsinterner Verteilung zu versenden. Auf Anfrage bestätigte X., dass die Pensionskassenausweise aller Versicherten offen den Arbeitgebenden zwecks Weiterleitung zugestellt würden. Die Versendung direkt an die Arbeitnehmenden sei aus organisatorischen Gründen nicht möglich.

Mit Datum vom 8. Juni 2009 erliess der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte eine Empfehlung an X. Er hielt fest, dass sie die praktizierte Bekanntgabe von Daten der bei ihr versicherten Personen an deren Arbeitgebende unverzüglich einstellen und die Pensionskassenausweise künftig in einer Art und Weise versenden solle, welche gewährleiste, dass diese direkt und ausschliesslich an die versicherte Person gelangten.

Aus den Erwägungen

6.3 X. hat die Vorsorgeausweise willentlich unverschlossen an die Arbeitgebenden zugestellt, das heisst, es wurde zweifelsfrei Einsicht gewährt. Den Ausweisen ist unter anderem zu entnehmen, welche Freizügigkeitsleistungen neu eintretende Versicherte einbringen, wann und in welcher Höhe versicherte Personen Einkäufe in die Pensionskasse tätigen beziehungsweise Pensionskassenguthaben für den Erwerb von Wohnen eigentum vorbeziehen, ob und wann ihr Guthaben sich infolge Ehescheidung

verändert hat und auf welchen Betrag sich ihre angesparten Pensionskassen guthaben belaufen. Unter Umständen befinden sich Hinweise betreffend provisorischen Versicherungsschutz oder temporäre Erwerbsunfähigkeit auf dem Vorsorgeausweis. Zudem wird alljährlich die Höhe der Freizügigkeitsleistung bekanntgegeben.

6.3.2.2 Die in Art. 7 DSG geforderte Vertraulichkeit der Daten ist nicht vorhanden, wenn Arbeitgebende Einblick in Gesundheits- und andere versicherungsrechtliche Daten erhalten. Die Verwaltung einer Vorsorgeeinrichtung muss deshalb so organisiert sein, dass weder der Arbeitgebende selber noch ein Organ oder Stellvertreter Zugang zu den Daten der versicherten und bei ihm angestellten Personen erhält, ansonsten eine widerrechtliche Datenbearbeitung vorliegt. Namentlich die fehlende Trennung zwischen Arbeitgeber- und Versicherungsfunktion kann dazu führen, dass die Arbeitgebenden Einblick in Versicherungsdaten erhalten. Wenn ein Mitarbeitender der Personalabteilung eines Arbeitgebenden gleichzeitig verantwortlich ist für die Abwicklung organisatorischer Belange der Vorsorgeeinrichtung, so dient das Wissen, das er in seiner Funktion als Vertretender der Vorsorgeeinrichtung erlangt, zwei Herren. Hat der Arbeitgebende dadurch uneingeschränkten Zugang zu den Versicherungsdossiers der Vorsorgeeinrichtung, ist die Ausgangslage mit einer verpönten Personalunion vergleichbar.

6.3.2.3 In Bezug auf die Auskunfts pflicht einer Vorsorgeeinrichtung gegenüber ihren Versicherten hat das BSV in



diesem Zusammenhang Folgendes fest gehalten:

Im Rahmen ihrer Organisation kann die Vorsorgeeinrichtung ihre Vorsorgewerke als unmittelbare Kontaktstellen zu den Versicherten bezeichnen, sodass sämtliche Anfragen, Informationen, Anweisungen usw. über diese laufen.

Ein Bedürfnis nach Direktinformatio nen besteht zum Beispiel in den Fällen, in denen der Arbeitnehmende ein legitimes Interesse daran hat, dass sein Arbeitgebender von seinem Auskunfts begehren nichts erfährt. Dies kann ins besondere bei Erkundigungen nach der Höhe der Freizügigkeitsleistung der Fall sein. Wenn sich die versicherte Person an die im Rahmen des Vorsorgewerkes organisierte paritätische Verwaltung, in der ihr Arbeitgebender oder dessen Vertretung Einsatz haben, oder an Mitarbeitende im Personalwesen, die das Vorsorgewerk betreuen, wenden muss, ist die Vertraulichkeit der Behandlung solcher Anfragen nicht gewährleistet.

6.4 Zusammenfassend ist Folgendes festzuhalten: Da aus den Pensionskassenausweisen Daten zur persönlichen Vorsorgesituation der versicherten Arbeitnehmenden ersichtlich sind, welche die angeschlossenen Arbeitgebenden der Vorsorgeeinrichtung nicht bereits in Erfüllung ihrer Beitragspflicht nach Art. 66 BVG via Anmeldeformular mitteilen und daher weder bereits kennen noch berechnen können, liegt in Bezug

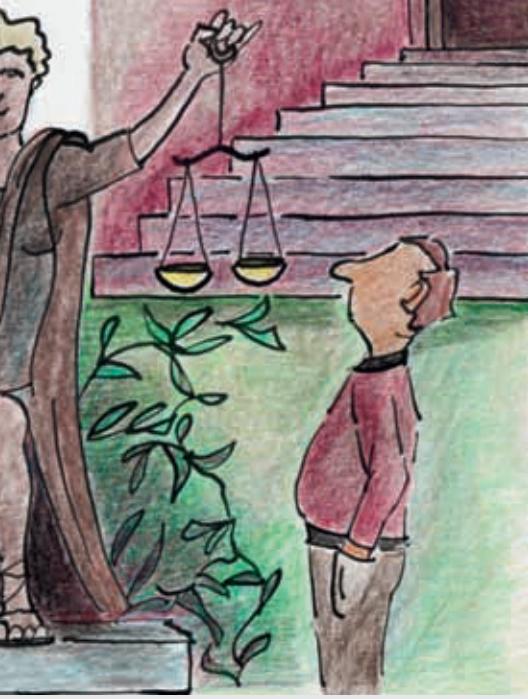


Illustration: Christine Ruf

auf diese Daten nach allen in Erwägung 6.3.1 erwähnten Definitionen eine Bekanntgabe beziehungsweise Weitergabe der entsprechenden Personendaten an einen Dritten im Sinne des Datenschutzgesetzes vor. Zudem kann bei der praktizierten Zustellung der Pensionskassenausweise in offenen Couverts – auch wenn sie an eine von den Arbeitgebenden mit der Durchführung der beruflichen Vorsorge beauftragte Stelle, der die Daten allenfalls wegen organisatorischer Mängel oder Personalunion schon bekannt wären, erfolgen würde – nicht ausgeschlossen werden, dass zusätzliche unbeteiligte Dritte in darin enthaltene Daten, die ihnen bis anhin unbekannt waren, Einblick erhalten.

9.2 Die Pensionskassenausweise der versicherten Personen sind trotz des Vermerks «Vertraulich» bei Zustellung an die Arbeitgebenden in keiner Weise gegen Einsichtnahme oder Kopieren geschützt, insbesondere sind sie nicht einzeln in Couverts verpackt, mit einem (Klebe-)Siegel versehen oder nur nach Aufreissen einer perforierten Sollbruchlinie einsehbar. Solche Massnahmen wären einfach zu treffen und nicht allzu kostenintensiv. X. hat in der Vergangenheit keine entsprechenden Massnahmen getroffen, sondern im Gegenteil bis anhin nicht einmal überprüft, ob besonders schützenswerte Daten Inhalt der einzelnen weitergeleiteten Vorsorgaeausweise bilden.

9.3 Weiter ist zu berücksichtigen, dass dem Datenschutz im Arbeitsverhältnis auch eine anti-diskriminierende Funktion zukommt. Die Daten der betroffenen Personen könnten zu Zwecken verwendet werden, die mit der Durchführung der beruflichen Vorsorge nichts zu tun haben und ebenso wenig im Interesse der Betroffenen liegen beziehungsweise sie allfälligen Benachteiligungen im Arbeitsverhältnis aussetzen. Es kann nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden, dass die Daten beispielsweise im Zusammenhang mit Lohnverhandlungen von den Arbeitgebenden zulasten der Arbeitnehmenden verwendet werden könnten. Wer beispielsweise einen Vorzug für Wohneigentum getätigt hat, ist ortsgebundener und daher vermehrt auf seine Stelle angewiesen, was ihn abhängiger von seinem Arbeitgebenden macht.

10.1 X. macht als Grund für ihre Zustellpraxis wirtschaftliche Interessen geltend; konkret führt sie an, eine separate Zustellung der Pensionskassenausweise in verschlossenen Couverts an die Arbeitnehmenden stelle einen finanziellen Mehraufwand dar. Zudem weist sie auf Bestrebungen im Bereich der beruflichen Vorsorge hin, Kosten einzusparen und erklärt, ihre langjährige Zustellpraxis sei branchenüblich. Dass die von X. praktizierte Zustellung der Vorsorgaeausweise von bei ihr versicherten Personen in unverschlossenen Couverts an die Arbeitgebenden zwecks Weiterleitung sich auf keine gesetzliche Grundlage stützen kann und zudem dem Grundsatz der Datensicherheit widerspricht, wurde bereits dargelegt. Es stellt sich im Folgenden daher nur noch die Frage, in welcher Form die Zustellung der Pensionskassenausweise zu erfolgen hat beziehungsweise welche Art der Zustellung geeignet ist, den Grundsätzen des Datenschutzes, insbesondere demjenigen der Datensicherheit, Genüge zu tun.

10.4 X. hat demnach alle Massnahmen zu treffen, welche erforderlich sind, um sicherzustellen, dass die Persönlichkeitsrechte der bei ihr versicherten Personen im Rahmen der Zustellung der Vorsorgaeausweise nicht verletzt werden. Das

heisst, sie hat die Ausweise in einer geeigneten, den Grundsätzen des Datenschutzes angemessenen Form zu versenden. Konkret bedeutet dies, die Ausweise entweder den Arbeitnehmenden einzeln direkt verschlossen per Post an ihre persönliche Adresse oder zumindest in verschlossenen und mit dem jeweiligen Namen sowie dem Vermerk «Vertraulich» versehenen Couverts den Arbeitgebenden zur Weiterleitung zuzustellen. Es geht also letztlich nicht um ein gänzliches Verbot der Zusendung von Pensionskassenausweisen an die Arbeitgebenden, sondern lediglich als minimale Alternative zur direkten Zustellung an die Arbeitnehmenden darum, die Ausweise nicht wie in rechtswidriger Weise praktiziert frei zugänglich den Arbeitgebenden zuzusenden. Aus unternehmerischer Sicht mag es gerechtfertigt erscheinen, sich auf den finanziellen Mehraufwand bei (vereinelter) manueller Zustellung zu berufen, doch lässt sich damit wie erwähnt der Eingriff in die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen nicht rechtfertigen.

X. ist anzuweisen, den bei ihr versicherten Personen die persönlichen Vorsorgaeausweise künftig so zuzustellen, dass ausschliesslich die jeweilige versicherte Person und damit keine Dritten – insbesondere nicht deren Arbeitgebende – Kenntnis vom Inhalt des sie betreffenden Ausweises erlangen kann (vgl. auch den Wortlaut von Art. 86b Abs. 1, Bst. a BVG, wonach die Vorsorgeeinrichtung ihre Versicherten jährlich in geeigneter Form unter anderem über die Leistungsansprüche, den koordinierten Lohn, den Beitragssatz und das Altersguthaben zu informieren hat).

*Urteil des Bundesverwaltungsgerichts,
10. April 2013 (A-4467/2011)*

Urteil

Überstunden des Werkstattleiters

Eine Vereinbarung über Überstunden muss schriftlich erfolgen. Leitende Angestellte ohne ausdrückliche Regelung der Arbeitszeit haben aber nur dann einen Anspruch auf Überstundenentschädigung, wenn ihnen zusätzliche Aufgaben übertragen werden oder wenn die ganze Belegschaft während längerer Zeit in wesentlichem Umfang Überstunden leistet.

Sachverhalt

Ab dem 1. Oktober 1998 arbeitete A. als Arbeiter, dann als Werkstattleiter für X. Der am 30. Oktober 1998 geschlossene Vertrag enthielt unter anderem folgende Regelung: wöchentliche Arbeitszeit 40 Stunden bei 8 Stunden täglich; Verpflichtung des Arbeitnehmers, bei Bedarf die für den reibungslosen Betrieb erforderlichen Überstunden zu leisten.

Im September 2002 wurde A. zum Werkstattleiter befördert; es wurde keine neue schriftliche Vereinbarung geschlossen. In der neuen Funktion musste A. den Arbeitern Anweisungen erteilen und sie beaufsichtigen, ihre Arbeit vorbereiten und die Bestellungen bearbeiten. In Bezug auf die Organisation der Arbeitszeit hatte der Werkstattleiter morgens etwas vor den Arbeiterinnen und Arbeitern zu erscheinen und bei Feierabend etwas länger zu bleiben.

Am 9. Oktober 2007 kündigte A. den Vertrag mit X. auf den 31. Dezember 2007. Nebst der vertraglichen Arbeitszeit von 40 Wochenstunden leistete A. Überstunden. Diese wurden von der Anstellung von A. bis April 2003 vierteljährlich ausbezahlt. Seither wurden die Überstunden von A. nicht mehr vergütet, und er konnte sie auch nicht durch Freizeit ausgleichen. X. hatte bereits zuvor in einer Mitteilung zu den Überstunden der Verantwortung tragenden Angestellten Stellung genommen. A. schrieb seine Überstunden weiterhin täglich auf, ohne sie jedoch X. zu melden. Die Abrechnung führte er nicht mehr weiter, als im Dezember 2006 eine Stempeluhr im Betrieb installiert wurde.

Aus den Erwägungen

4.2 Die Vorinstanz vertrat die Ansicht, dass A. zwischen April 2003 und Dezem-

ber 2006 Überstunden geleistet hatte und stützte sich dabei auf eine vertragliche Arbeitszeit von 40 Stunden pro Woche oder 173,6 Stunden pro Monat.

4.3.1 X. wirft der Vorinstanz vor, sie habe außer Acht gelassen, dass die Parteien im April 2003 einen neuen Vertrag geschlossen hatten, wonach die Arbeitszeit von A. dahin gehend geändert wurde, dass darin die rund 20 oder 40 zusätzlichen Minuten täglich, die mit der Funktion des Werkstattleiters verbunden sind, eingeschlossen waren. Es sei zu beachten, dass bei der Einführung der Stempeluhr für A. eine Normalarbeitszeit von 8 Stunden 50 Minuten vorgesehen war. Diese Änderung der Arbeitszeit sei durch einen entsprechenden Lohnzuschlag von 500 Franken und eine höhere Gratifikation als früher abgegolten worden. Im Übrigen seien aufgrund der Kaderstellung von A. Überstunden ohnehin ausgeschlossen gewesen.

4.3.2 Nach der Rechtsprechung haben leitende Angestellte ohne ausdrückliche Regelung der Arbeitszeit nur dann einen Anspruch auf Überstundenentschädigung, wenn ihnen zusätzliche Aufgaben über die vertraglich vereinbarten Pflichten hinaus übertragen werden oder wenn die ganze Belegschaft während längerer Zeit in wesentlichem Umfang Überstunden leistet. Die gesetzliche Regelung von Art. 321c OR gilt jedoch auch für leitende Angestellte, soweit der zeitliche Umfang vertraglich ausdrücklich verabredet ist.

Abgesehen davon, dass die Qualifikation als leitender Angestellter im vorliegenden Fall gar nicht gegeben scheint, vertritt X. gerade die Ansicht, dass die Arbeitszeit von A. als Werkstattleiter ge-



regelt war, sodass er Anspruch auf eine Entschädigung der zusätzlich geleisteten Stunden hatte.

4.3.3 Aus dem angefochtenen Urteil geht nicht hervor, dass die Parteien tatsächlich gemeinsam gewillt waren, die Arbeitszeit zu erhöhen.

Es bleibt zu prüfen, ob der Arbeitgeber nach dem Vertrauensgrundsatz davon ausgehen konnte, dass der Arbeitnehmer mit einer Erhöhung seiner täglichen Grundarbeitszeit auf 8 Stunden 40 Minuten oder 8 Stunden 50 Minuten einverstanden war.

Es war anzunehmen, dass die Beförderung von A. zum Werkstattleiter mit einer geringfügigen Erhöhung seiner täglichen Arbeitszeit verbunden war, denn er musste etwas vor den anderen Arbeitern erscheinen und etwas nach ihnen Feierabend machen. A. räumt ein, dass sein Lohn bei der Beförderung um 500 Franken erhöht wurde. Die Gratifikation wurde im gleichen Jahr um 4000 Franken auf 10 000 Franken angehoben, während sie im Vorjahr von 3000 Franken auf 6000 Franken verdoppelt worden war. So erhielt der beförderte A. zunächst weiterhin eine Vergütung für seine Überstunden: Aus dem angefochtenen Urteil geht nämlich hervor, dass die Überstunden seit der Anstellung bis im April 2003 regelmäßig ausbezahlt wurden. Das Urteil sagt allerdings nicht, der beförderte A. sei zwischen September 2002 und April 2003



Illustration: Christine Ruf

auf der Grundlage einer Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden bezahlt worden. X. behauptet dies auch nicht, denn seiner Ansicht nach wurde die Arbeitszeit im April 2003 geändert. Damals wurde die Bezahlung der Überstunden im Anschluss an eine Mitteilung des Arbeitgebers eingestellt. A. und X. stimmen überein, dass X. die leitenden Angestellten hatte wissen lassen, ihre Überstunden würden als Folge der Feststellung von Missbrauch nicht mehr ausbezahlt. 2003 wurde der Lohn um 100 Franken erhöht, während die Gratifikation unverändert blieb.

Daraus lässt sich nicht eine geduldete Erhöhung der Arbeitszeit ableiten, sondern eine geänderte Bezahlung der Überstunden. Die Analyse von X. hält einer Prüfung nicht stand; er versucht nämlich, die Klippe der gesetzlich vorgeschriebenen Schriftform für jede Vereinbarung über die Beschränkung der Bezahlung von Überstunden zu umschiffen (Art. 321c Abs. 3 OR). Kurz gesagt: Die Vorinstanz hat kein Bundesrecht verletzt, wenn sie davon ausging, dass die vertraglich geschuldete Arbeitszeit 40 Wochenstunden betrug und die geleisteten Mehrstunden Überstunden im Sinne von Art. 321c OR waren.

5.1.1 X. wirft dem kantonalen Gericht vor, es sei der Willkür verfallen, indem es die von A. angegebenen Überstunden auf der Grundlage einfacher und formell bestrittener einseitiger Aufzeich-

nungen berücksichtigte und von der Voraussetzung ausging, A. habe die täglich 20 oder 40 zusätzlichen Minuten im Zusammenhang mit seiner neuen Funktion nicht kompensiert. Die Aufzeichnungen der Stempeluhr würden zeigen, dass A. bei Überschreiten seiner wöchentlichen Arbeitszeit diese Stunden in der folgenden Woche jeweils wieder ausglich. Es gebe keinen Grund zur Annahme, dass dies vor der Einführung der Stempeluhr anders gewesen sei.

5.1.2 X. bestreitet die Beweiskraft der Abrechnungen von A. und macht dafür die Beweiswürdigung verantwortlich. X. stellt die übrigen von der Vorinstanz berücksichtigten Beweiselemente, nämlich das Zeugnis anderer Arbeitnehmer und die eigenen Aussagen des Arbeitgebers, nicht infrage. Er besteht jedoch darauf, dass die Überstunden kompensiert wurden, wobei die Beweislast bei ihm lag. Seiner Ansicht nach lag der Beweis in den Aufzeichnungen der Stempeluhr. X. begnügt sich mit dem Verweis auf diese Unterlagen, welche allerdings die These eines Stundenausgleichs nicht zu stützen vermögen; sie reichen jedoch aus, um das Schicksal eines auf Willkür beruhenden Beschwerdegrundes zu besiegen.

5.2.1 A. seinerseits beschwert sich über eine offensichtlich unrichtige Feststellung des Sachverhalts, da für 2007 keine Überstunden anerkannt wurden. Er stimmt damit überein, dass die Stempeluhr so programmiert war, dass seine Überstunden nicht korrekt gezählt wurden. Prüft man die Aufzeichnungen der Stempeluhr, indem die Arbeitstage und die von A. gearbeiteten Stunden einzeln betrachtet werden, ergibt sich jedoch, dass er im fraglichen Jahr tatsächlich 237,5 Überstunden geleistet hat.

5.2.2 Die aktenkundigen Aufzeichnungen der Stempeluhr weisen für die Monate Januar bis November 2007 die Zeit von Arbeitsbeginn und Arbeitsende vor- und nachmittags aus. Sie enthalten eine Spalte, in der angeblich die tatsächliche Arbeitszeit angegeben ist («cumuls/Eff.»), und eine Spalte, der ein positiver oder negativer Saldo am Ende eines Tages zu entnehmen ist («crédit/débit»). Die

Zahlen in diesen Spalten sind nicht verwertbar; wie die Vorinstanz feststellte, bleibt die angegebene tatsächlich gearbeitete Zeit gleich, während die Zeiten von Arbeitsbeginn und Arbeitsende von Tag zu Tag variieren. Dementsprechend lehnte es die Vorinstanz ab, für das Jahr 2007 Überstunden anzuerkennen, und machte dafür geltend, man hätte von A. erwarten können, dass er eine detaillierte Abrechnung der im fraglichen Jahr geleisteten Überstunden erstellen würde, statt von der Gerichtsbehörde zu erwarten, dass sie die Fehler und Ungenauigkeiten der Stempeluhr korrigiert.

Es kommt aber auf dasselbe heraus. Wenn die Vorinstanz zur Ansicht gelangte, dass die Zeiten von Ein- und Austritt in diesen Aufzeichnungen ebenfalls falsch waren, konnte sie ohne Willkür schliessen, dass diese Urkunden nicht geeignet waren, um die geltend gemachten Überstunden zu ermitteln. Meinte sie hingegen, dass es mit Ausnahme der Angaben zur tatsächlichen Arbeitszeit und zum positiven oder negativen Saldo keinen Grund gab, die Aufzeichnung der Präsenzzeiten anzuzweifeln, wurde dieses Beweismittel willkürlich abgewiesen. Sicher erscheint es sehr lästig, gestützt auf die vier täglichen Ein- und Austrittszeiten des Arbeitnehmers die im Jahr 2007 tatsächlich geleistete Stundenzahl zu berechnen. Der Richter hätte jedoch A. eine Frist setzen können, um diese Arbeit selbst auszuführen, zu jedem Tag die geleistete Stundenzahl zu nennen und Ende Monat anzugeben, ob ein positiver (oder negativer) Saldo bestand gegenüber der laut den Feststellungen des angefochtenen Urteils vertraglich geschuldeten Stundenzahl, nämlich 173,6 Stunden pro Monat oder 40 Stunden pro Woche. Die Gegenpartei und die Gerichtsbehörde hätten dann das Ergebnis der vom Arbeitnehmer erstellten Zusammenfassung im eigenen Ermessen überprüfen können.

Die Sache ist somit an die Vorinstanz zurückzuweisen.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 22. August 2012
(4A_172/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Schweizerischer Arbeitgeberverband: Aktuelle Dossiers

Reform der Altersvorsorge: Verdaubare Portionen und Prioritäten nötig

Der Schweizerische Arbeitgeberverband fordert, dass die Reform der Altersvorsorge zügig und entschlossen angegangen wird. Damit das Rentenniveau gehalten werden kann und das Fuder nicht überladen wird, muss sie zudem in vernünftigen Portionen und mit klaren Prioritäten erfolgen. Bei den Massnahmen sollte die schrittweise Anpassung des Referenz-Rentenalters im Vordergrund stehen – und nicht eine Erhöhung der Mehrwertsteuer. **Roland A. Müller**

Die alternde Gesellschaft bedeutet eine grosse finanzielle Herausforderung für die Altersvorsorge. Gemäss Bundesrat wird alleine in der AHV bis 2030 ein Loch von gegen 9 Milliarden Franken in der Kasse klaffen – notabene pro Jahr. Insbesondere ein schrittweises Anheben des Referenz-Rentenalters garantiert sichere Altersrenten auf dem heutigen Leistungsniveau auch in Zukunft. Entschlossenes und zügiges Handeln ist ange sagt. Wir unterstützen deshalb den Bundesrat im Bestreben, jetzt im Rahmen einer Gesamtschau der Altersvorsorge Massnahmen zur Sicherung der künftigen Altersrenten einzuleiten.

Anstelle der gemäss Bundesrat geplanten «Mammutvorlage» mit grossen Risiken fordern wir aber ein schrittweises Vorgehen mit klaren Prioritäten. Vorrangiges Ziel einer raschen Reform der Altersvorsorge muss die Garantie sicherer Renten auf dem heutigen Leistungsniveau für die nächsten zehn bis 15 Jahre sein. Eine klare Priorisierung und Portionierung der Vorschläge des Bundesrates ist deshalb unumgänglich.

«Die Zementierung des Referenz-Rentenalters bei 65 Jahren führt in eine Sackgasse.»

Prioritäten aus der Sicht des SAV

Zwar sind die Trends unübersehbar, und die Richtung der erforderlichen Massnahmen liegt auf der Hand, doch bleibt



Bild: Joanna Bossart

Plädiert für eine entschlossene Reform der Altersvorsorge: Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

das System der Altersvorsorge langfristig auch mit vielen Unsicherheiten behaftet. Es ist deshalb wenig zielführend, heute auf einen Schlag alle möglichen Entwicklungen der nächsten 20 Jahre auffangen zu wollen, wie dies der Bundesrat mit einer happigen Erhöhung der Mehrwertsteuer um zwei Prozentpunkte auf Vorrat beabsichtigt. Aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) sind folgende Prioritäten zu setzen:

- Im Vordergrund stehen die Flexibilisierung des Rentensystems mit mindestens einem ersten Schritt zur Anhebung des Referenz-Rentenalters auf 65 Jahre für alle (Männer und Frauen) sowie eine rasche Senkung des Min-
- destumwandlungssatzes mit Kompen sationsmassnahmen. Später wird ein weiteres, schrittweises Anheben des Referenz-Rentenalters nötig sein.
- Parallel dazu soll mit der Schaffung einer Stabilisierungsregel eine finanzielle Schieflage der AHV vermieden werden.

Diese beiden Prioritäten sollen als Gesamtpaket mit zwei separaten Vorlagen rasch vors Parlament. Wir erwarten, dass der Bundesrat nach der Vernehmlassung eine Botschaft mit diesen beiden Kernvorlagen bis im Herbst 2014 dem Parlament zur Beratung überweist, damit 2017 die Volksabstimmung stattfinden kann. Ab 2019 sollen die Massnahmen schrittweise greifen. Weitere Massnah-

men – insbesondere zusätzliche leistungsseitige Korrekturen – sollen in einem zweiten Schritt mittels separater Vorlagen folgen.

- Eine Zusatzfinanzierung mittels der Erhöhung der Mehrwertsteuer kommt nur als Ultima Ratio infrage – zur Deckung einer allenfalls verbleibenden, demografiebedingten Finanzierungslücke. Sie müsste zudem rechtlich zwingend an die schrittweise Erhöhung des Referenz-Rentenalters gekoppelt werden.
- Die finanziellen Perspektiven lassen zudem weder für die AHV noch für die berufliche Vorsorge einen Leistungsausbau zu.

Die absehbare demografische Alterung in den nächsten Jahrzehnten stellt aber nicht nur für die Altersvorsorge eine finanzielle Belastungsprobe dar. Sie wird gleichzeitig auch massive Veränderungen des Arbeitsmarktes bringen. «Zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen wird die Arbeitsmarkt-Beteiligung älterer Mitarbeitender sowohl mit Blick auf die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt als auch auf die Finanzierung der Altersvorsorge von entscheidender Bedeutung sein.» Dies hielt das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) bereits 2012 im Forschungsbericht «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» fest.

«Um eine finanzielle Schieflage bei der AHV zu vermeiden, braucht es eine Stabilisierungsregel.»

Die Szenarien der Bevölkerungsentwicklung des Bundes zeigen, dass die Erwerbsbevölkerung bis ins Jahr 2060 weitgehend stagniert und die Alterung der Bevölkerung zu einem Rückgang der Erwerbsquote führen wird. Dies wird zu einer Verknappung des Arbeitskräfte-Angebots führen. Angesichts der Tatsache, dass die gesellschaftliche Alterung ein weltweiter Megatrend ist, der sich in Europa zudem überdurchschnittlich

stark manifestieren wird, führt die demografische Alterung schon in wenigen Jahren zu einer Arbeitskräfte-Knappheit. Diese – insbesondere mit Blick auf Fachkräfte – über Immigration zu lösen, ist illusorisch.

Massnahmen müssen zügig eingeleitet werden

Sichere Renten auch in Zukunft verlangen die Einleitung konkreter Schritte heute. Sowohl für die 1. als auch die 2. Säule stellt dabei die schrittweise Verlängerung der Erwerbszeit die massgebliche Massnahme dar. Sie bildet jedoch nicht nur das wichtigste Finanzierungsinstrument für sichere Altersrenten, sondern wird auch entscheidend zur künftigen Deckung des Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften beitragen. Nachdem die Altersrenten insbesondere durch Lohnbeiträge finanziert werden, ist für sichere Renten auch in Zukunft ein gesundes Wachstum der Wirtschaft und auch der Löhne von zentraler Bedeutung. Der SAV weist schon lange auf diese Zusammenhänge von strategischer Bedeutung hin und verabschiedete deshalb bereits am 22. November 2012 einen «Masterplan Reform Altersvorsorge».

Auch der Bundesrat hat den Handlungsbedarf erkannt. Bis Ende 2013 will er eine entsprechende Vernehmlassungsvorlage unterbreiten. Gemäss seinen Eckwerten zur Reform nimmt der Bundesrat zentrale Anliegen des SAV wie die Flexibilisierung des Altersrücktritts oder die Angleichung des Referenz-Rentenalters von Mann und Frau sowie die Senkung des Mindestumwandlungssatzes auf. Zu unterstützen ist der Bundesrat auch in seinem Ansatz, die notwendige Reform der Altersvorsorge im Sinne einer Gesamtschau zu präsentieren. Dieses Vorgehen bietet die Chance, mehrheitsfähige Lösungen zu entwickeln.

Sollte der Bundesrat jedoch an seiner Absicht festhalten, alles auf eine Karte zu setzen und – mit Ausnahme eines separat notwendigen Verfassungsbeschlusses für eine allfällige Anpassung der Mehrwertsteuer – alles in eine einzige Vorlage zu packen, droht er das Fuder zu überladen. Damit riskiert er mittelfristig den Totalabsturz. Ange-

sichts der strategischen Bedeutung der Reform für die Schweiz ist ein solches Vorgehen nicht zu verantworten. Spätestens nach dem Vernehmlassungsverfahren wird der Bundesrat nicht darum herumkommen, seine Strategie im Sinne der von uns verlangten Priorisierung und Portionierung zu überarbeiten.

Trend zu längerem Erwerbsleben nutzen

Mit der Idee, das Referenz-Rentenalter einzig – und erst per 2026 – auf 65 Jahre für alle zu erhöhen, und gleichzeitig auf eine massive Anhebung der Mehrwertsteuer von zwei Prozent zu setzen, schlägt der Bundesrat aber nicht nur eine einseitige, einnahmengetriebene Massnahme vor. Er unterschätzt auch, dass mittel- und langfristig viel stärker auf das Potenzial der älteren Arbeitskräfte gesetzt werden muss. Eine Zementierung des Referenz-Rentenalters auf 65 Jahre führt auf längere Sicht den Arbeitsmarkt und damit verbunden auch die weitgehend lohnbeitragsfinanzierte Altersvorsorge in die Sackgasse.

Der Bundesrat verpasst es damit auch, den seit einigen Jahren veränderten positiven Trend hin zum längeren Verbleib im Erwerbsleben durch eine schrittweise Erhöhung des Referenz-Rentenalters entscheidend zu stärken. Die Arbeitsmarkt-Beteiligung ist in der Schweiz bei Frauen und Männern hoch, und seit einigen Jahren ist gemäss der erwähnten Studie des BSV ein Trend weg vom Vorruhestand hin zur Weiterarbeit über das gesetzliche AHV-Alter hinaus festzustellen. Die älteren Erwerbstätigen weisen mittlerweile eine grosse Bereitschaft auf, bis zum ordentlichen AHV-Rentenalter oder sogar darüber hinaus zu arbeiten.

Wie in der Studie des BSV empfohlen, ist es nun an der Zeit, diese faktischen Entwicklungen sowohl institutionell als auch in der betrieblichen Umsetzung zu stärken. Wir werden unsere Mitglieder gezielt dabei unterstützen, das Potenzial an erfahrenen, älteren Arbeitskräften besser zu nutzen. ■

Roland A. Müller ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Sein Beitrag basiert auf dem Referat an der HerbstMedienkonferenz des SAV.

Fakten zur Altersvorsorge

Es braucht griffige Massnahmen

Aktuelle Zahlen zeigen: Spätestens ab dem Jahr 2020 müssen effektive Massnahmen greifen, um milliardenschwere Finanzierungslücken bei der AHV zu vermeiden. Aber auch bei den Vorsorgeeinrichtungen der 2. Säule besteht Handlungsbedarf.

Die Finanzperspektiven der AHV zeigen beim mittleren Szenario des Bundesamtes für Sozialversicherungen (BSV), das von einer jährlichen Zuwanderung von 40 000 Personen ausgeht (siehe Tabelle): Die Versicherungstätigkeit der AHV, das sogenannte Umlageergebnis, wird ab ungefähr 2015 defizitär. Etwa ab 2020 wird das Umlagedefizit eine Größenordnung erreichen, die nicht mehr durch den zu erwartenden Kapitalertrag des AHV-Fonds aufgefangen werden kann. Die Finanzierungslücke steigt deshalb ab dem Jahr 2020 sukzessive an und wird etwa Mitte des nächsten Jahrzehnts voraussichtlich rund 5,1 Milliarden Franken pro Jahr betragen. Das entspricht einem Ertragspotenzial von 1,2 Lohnprozenten respektive 1,5 Mehrwertsteuer-Prozenten.

Bis 2030 wird die Finanzierungslücke aus heutiger Sicht rund 8,6 Milliarden pro Jahr betragen. Das entspricht dem Ertragspotenzial von 1,9 Lohnprozenten oder 2,4 Mehrwertsteuer-Prozenten. Wollte man diese Finanzierungslücke ohne höhere Einnahmen vermeiden, müsste das heutige Rentenalter um mehr als drei Jahre für Frauen und Männer heraufgesetzt werden. Gegenüber früheren Jahren zeigten sich die aktua-

lisierten Finanzprojektionen des BSV in den letzten drei Jahren robust, die Abschlüsse der AHV bewegten sich ziemlich genau im mittleren Szenario.

In früheren Jahren wurden demgegenüber die Einnahmen der AHV stark unterschätzt, was insbesondere auf zwei Faktoren zurückzuführen war: Einerseits wirkte sich der Strukturwandel der Schweizer Wirtschaft positiver aus als in den Modellen zugrunde gelegt. Das heißt, der Trend zu höherwertigen Arbeitsplätzen war stärker als berechnet, was sich in Form höherer AHV-Beiträge niederschlug. Stark ausgewirkt hat sich zudem die zusätzliche qualifizierte Einwanderung ab dem Zeitpunkt der Einführung der Personenfreizügigkeit mit der EU. Wie entsprechende Simulationen des BSV zeigen, wäre das Umlageergebnis der AHV ohne diesen vorübergehenden Effekt bereits seit Jahren negativ.

Unbefriedigende Finanzlage

Die finanzielle Lage vieler Vorsorgeeinrichtungen bleibt unbefriedigend, wie Auswertungen verschiedener Organisationen zeigen. Am 7. Mai 2013 veröffentlichte die neue Obersichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK-BV)

erstmals ihren Bericht zur finanziellen Lage der Vorsorgeeinrichtungen per Ende 2012. Während 90 Prozent der Kassen ohne Staatsgarantie über Deckungsgrade von mindestens 100 Prozent verfügten, betrug der entsprechende Anteil bei Kassen mit Staatsgarantie lediglich 27 Prozent.

Dabei ist zu betonen, dass viele Kassen mit einem Deckungsgrad über 100 Prozent nach wie vor nicht über die notwendigen Wertschwankungs-Reserven verfügen. 2012 war im Übrigen ein gutes Jahr für die Vorsorgeeinrichtungen. Die durchschnittliche kapitalgewichtete Nettovermögensrendite lag bei gut 7,4 Prozent. Gestützt auf entsprechende Vergleiche stellte die OAK-BV aber auch fest, dass die technischen Zinssätze in der letzten Zeit zwar tendenziell gesenkt wurden, dass aber vor allem unterfinanzierte Vorsorgeeinrichtungen nach wie vor zu hohe technische Zinssätze verwenden. Die tatsächliche finanzielle Situation vieler Vorsorgeeinrichtungen ist somit schlechter, als sie auf den ersten Blick erscheint.

Der Swisscanto Pensionskassen-Monitor zeigte etwa für das 2. Quartal 2013 eine unveränderte Finanzierungssituation der Vorsorgeeinrichtungen. Der geschätzte vermögensgewichtete Deckungsgrad von 111,3 Prozent lag um 1,7 Prozent unter jenem des Vorquartals. Die geschätzte durchschnittliche kapitalgewichtete Nettovermögensrendite betrug für das erste Halbjahr 3,2 Prozent. Swisscanto ging bei den privatrechtlichen Kassen per 30. Juni 2013 von einem Anteil von 6,1 Prozent mit Unterdeckung aus. ■

Voraussichtlicher Finanzierungsbedarf der AHV zwischen 2020 und 2030

	Szenario «tief»	Szenario «mittel»	Szenario «hoch»
Milliarden Franken	2,4 bis 11,1	1,2 bis 8,6	0,1 bis 6,1
Mehrwertsteuer-Prozente	0,8 bis 3,4	0,4 bis 2,4	0 bis 1,6
Lohnprozente	0,6 bis 2,7	0,3 bis 1,9	0 bis 1,3
Erhöhung Rentenalter	4,4 Jahre	3,2 Jahre	2 Jahre

Quelle: BSV

Aus dem «Masterplan Reform Altersvorsorge» des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Das ganze Positionspapier ist abrufbar unter: www.arbeitgeber.ch



© Tdh / Vardina

Terre des hommes, Kinderhilfe weltweit.

Langfristig handeln für die Gesundheit und den Schutz der Kinder. Terre des hommes unterstützt seit 53 Jahren mangelernährte Kinder, verbessert den Zugang zu sauberem Wasser und fördert den gleichberechtigten Zugang zu Leistungen des Gesundheitswesens.

Terre des hommes schützt auch ausgebeutete Kinder, die ohne Freiheit leben und Gefahren wie Naturkatastrophen oder humanitären Krisen ausgeliefert sind. Ihr Testament zu Gunsten der Kinder unterstützt den Einsatz von Terre des hommes.

85%

der Spenden fließen direkt in die Projektarbeit, und somit an die Kinder.

Bestellen Sie gratis unsere Ratgeberbroschüre mit dem untenstehenden Formular oder kontaktieren Sie Ihren Ansprechpartner **Vincent Maounoury, T +41 58 611 07 86, vmu@tdh.ch**.

Mehr Infos: Berechnen Sie Ihren verfügbaren Erbanteil auf www.tdh.ch/de/donate/legacy

Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
E-Mail: info@tdh.ch, CCP/PCK: 10-11504-8



Terre des hommes
Kinderhilfe weltweit.
tdh.ch



Bestellen Sie kostenlos unsere Ratgeber.

Bitte zurücksenden per Email, per Fax oder per Post.

Name, Vorname: _____

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____

Tel: _____ Email: _____

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100'000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil. Er liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen, Verbänden und vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungsträger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 15'000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift geniesst bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

Nutzen Sie diese perfekte Möglichkeit, für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Dienstleistungen zu werben.

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

Ihr Kundenberater: Pietro Stuck, Tel. 044 928 56 17

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Schweizerischer Arbeitgeberverband: Aktuelle Dossiers

Frauen in Verwaltungsräten: Unternehmen machen vorwärts

Die meisten börsenkapitalisierten Unternehmen in der Schweiz wollen den Anteil der Frauen in ihren Verwaltungsräten erhöhen: Das zeigt eine neue Studie, welche der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) und der unabhängige Vermögensverwalter zCapital präsentiert haben. Gemäss SAV-Präsident Valentin Vogt belegt die Studie auch, dass es keine gesetzlichen Quoten braucht. Er fordert die Unternehmen aber auf, ihre Ziele mit konkreten Taten umzusetzen. **René Pfister**

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) setzt sich dafür ein, die Frauenanteile in Verwaltungsräten und Führungsgruppen zu erhöhen. Er unterstützt deshalb alle Massnahmen, die in dieser Hinsicht von den Unternehmen umgesetzt werden. Grund ist etwa die Tatsache, dass gemischte Teams auch in der Wirtschaft bessere Leistungen erbringen. Zudem besteht in der Schweiz ein gewisser Nachholbedarf: So hat sich der Frauenanteil in Verwaltungsräten (VR) zwar positiv entwickelt, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ist er aber noch relativ tief.

Der SAV ist jedoch überzeugt, dass die Förderung der Frauen den Unternehmen selber überlassen werden muss. Die Einführung einer gesetzlichen Frauenequote für VR – wie sie auch in der Schweiz auf politischer Ebene gefordert wird – lehnt er klar ab, wie Präsident Valentin Vogt an der Medienkonferenz in Bern bekräftigte.

Studie zeigt: mehr Frauen gewählt als je zuvor

Der SAV legt laut Vogt aber Wert darauf, dass die Debatte differenzierter und sachlicher geführt wird. Er hat deshalb zusammen mit dem unabhängigen Vermögensverwalter und Corporate-Governance-Spezialisten zCapital eine Studie erstellt. Diese basiert auf einer Umfrage bei den Verwaltungsrats-Präsidenten von 150 börsenkotierten Schweizer Publikumsgesellschaften des SPI. Dabei stand die Frage im Zentrum, wie die Unternehmen ihre Frauenanteile in den VR künftig erhöhen wollen. Die hohe Rücklaufquote von 60 Prozent entspricht 77,5 Prozent der

Marktkapitalisierung des SPI. Die Studie kann deshalb als repräsentativ beurteilt werden. Die wichtigsten Ergebnisse, die von Gregor Greber, CEO von zCapital, präsentiert wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Anteil Frauen in VR hat in den letzten fünf Jahren zugenommen. Die Tendenz ist sowohl bei grosskapitalisierten SMI-Gesellschaften als auch bei den Firmen des SPI Extra positiv. Der Frauenanteil bei SMI-Gesellschaften liegt jetzt bei 16,2 Prozent, derjenige bei Gesellschaften des SPI Extra bei 7,6 Prozent. Die Unterschiede in den Branchen sind aber erheblich. Im laufenden Jahr wurden zudem so viele Frauen wie nie zuvor in die VR gewählt:

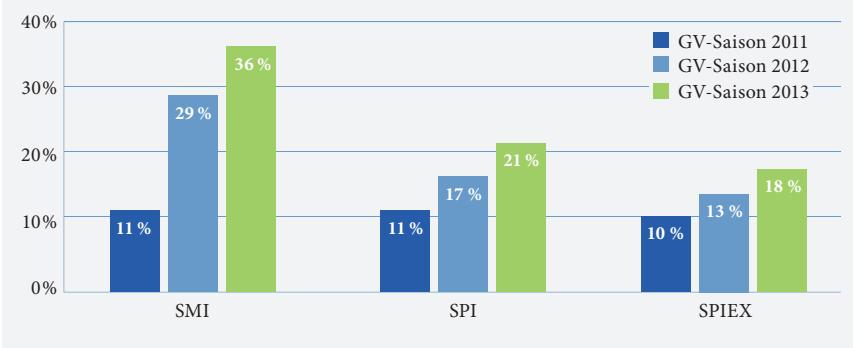
Bei SMI-Gesellschaften wurden 36 Prozent der bei Neuwahlen zur Verfügung stehenden Sitze mit Frauen besetzt. Bei Gesellschaften des SPI Extra war es jeder fünfte Sitz.

- Drei Viertel der Gesellschaften planen, den Frauenanteil im VR zu erhöhen. Von den Unternehmen, die (noch) keine Frauen im VR haben, wollen künftig 84 Prozent Frauen für das oberste Führungsgruppenkabinett rekrutieren. 55 Prozent der Gesellschaften haben klare zeitliche Vorstellungen, um den Frauenanteil zu erhöhen: 17 Prozent wollen die Ziele in ein bis zwei Jahren erreichen, 30 Prozent in zwei bis vier Jahren und 8 Prozent in vier bis sechs Jahren. Zudem wollen knapp 60 Prozent der kleineren und mittleren Unternehmen

Frauen in Führungspositionen: Die Postulate des SAV im Überblick

- Unternehmen können es sich auch ökonomisch nicht leisten, auf Frauen in Führungspositionen zu verzichten.
- Eine strikte gesetzliche Quotenregelung für Verwaltungsräte ist abzulehnen, da sie lediglich die Symptome bekämpft und nicht die Ursachen. Unternehmen sind besser geeignet als Gesetzgeber, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen.
- Im Zentrum eines nachhaltigen Ansatzes steht die Chancengleichheit. Anstatt mit einer fixen Quote Ergebnisgleichheit anzustreben, braucht es Chancengleichheit. Diese kann mit internen Zielen auf Unternehmensebene erreicht werden. Dies bringt entscheidende Vorteile mit sich. Unternehmen sind sich gewohnt, interne Ziele zu setzen und geeignete Massnahmen zur Zielerreichung zu treffen. Sie sind daher besser in der Lage als der Gesetzgeber, für ihr Unternehmen geeignete Ziele und Massnahmen festzulegen, die Frauen auf sämtlichen Hierarchiestufen einen beruflichen Aufstieg ermöglichen.
- Darüber hinaus sind Massnahmen notwendig, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und negative Anreize beseitigen. ■

Entwicklung des Frauenanteils in Prozent bei Neuwahlen nach Indizes



den Frauenanteil in den nächsten sechs Jahren erhöhen. Bei den SMI-Gesellschaften (die schon Frauen im VR haben) ist es ein Drittel.

- Bei den Gründen, die für eine Erhöhung des Frauenanteils massgebend sind, sticht ein Faktor heraus: Praktisch alle Gesellschaften stellen fest, dass gemischte Teams bessere Leistungen erbringen. Oft erwähnt wird zudem, dass Frauen zu einer offeneren Diskussions- und Unternehmenskultur beitragen.
- Bei der Planung und Umsetzung besteht noch Handlungsbedarf: Erst 9 Prozent der befragten Gesellschaften verfügen bisher über klare Ziele, wie hoch der prozentuale Anteil der Frauen im VR sein soll.
- Die Anforderungen an Kandidatinnen entsprechen den üblichen Anforderungsprofilen: Am häufigsten genannt

werden strategische Kompetenzen und Führungserfahrung. Das gewünschte Altersprofil liegt zwischen 40 und 50 Jahren – und zielt darauf ab, die VR zu verjüngen. Rekrutiert werden Kandidatinnen am häufigsten in der Schweiz und Europa, wobei SMI-Gesellschaften vermehrt auch auf dem globalen Markt nach Kandidatinnen suchen.

- Die befragten VR-Präsidenten legen grossen Wert auf eine Selbstregulierung zur Erhöhung des Frauenanteils. Sie wollen nicht, dass der Gesetzgeber interveniert oder die Aktionäre über statutarische Bestimmungen verbindliche Vorgaben machen.

Orientierungshilfe für Firmen

Die Ergebnisse der Studie zeigen gemäss Valentín Vogt klar: Die Unternehmen sind sehr wohl gewillt, die Frauen-

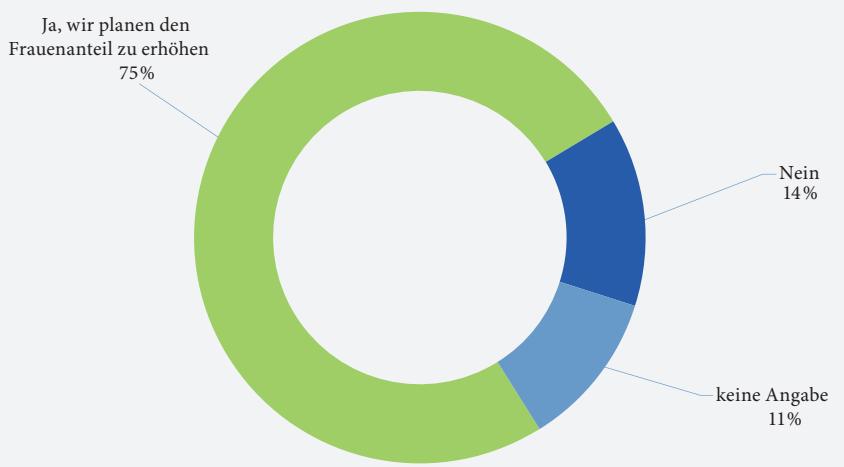
anteile in den obersten Führungsgremien zu erhöhen. Gesetzlichen Druck braucht es nicht. Bei der Planung und Umsetzung der Massnahmen besteht aber noch Handlungsbedarf: «Wir erachten es deshalb als sinnvoll, wenn sich die Unternehmen konkrete Ziele setzen und sich daran messen lassen. Unsere Studie soll dabei als Orientierungshilfe dienen», erklärte Vogt.

Der SAV-Präsident betonte zudem, dass gesetzliche Quoten auch die unternehmerische Freiheit gefährden. Die Flexibilität und Organisationsfreiheit der Firmen dürfe nicht eingeschränkt werden. Bei der Rekrutierung müsse die Qualifikation entscheidend sein – nicht das Geschlecht. Mit einer Quote müssten Frauen gewählt werden, um ein formelles Ziel zu erreichen. Es könnte aber sein, dass die benötigten fachlichen Voraussetzungen fehlten. Das könnte zu einer Ämterkumulation führen – wie in Norwegen, wo 70 Frauen rund 300 VR-Mandate hätten («goldene Röcke»). Laut Vogt besteht ferner die Gefahr einer unverhältnismässigen Vergrösserung der Gremien, um die Vorgaben einer Quote zu erfüllen. Schliesslich wies er darauf hin, dass die Aktionäre ohnehin die Möglichkeit hätten, Frauenanteile festzulegen – und zwar in den Statuten.

Taten statt Quoten

Um gesetzliche Regelungen zu vermeiden, sei es aber nötig, den Worten auch Taten folgen zu lassen – und das Prinzip der bewährten Selbstregulierung zu stärken. Der SAV unterstützt deshalb die Präzisierung des Prinzips «Gender Diversity» im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von Economesuisse. So soll die angemessene Vertretung von Frauen im VR als «Best Practice» erklärt werden. Damit würden die Unternehmen im Rahmen der Selbstregulierung aufgerufen, ihren Frauenanteil im VR zu erhöhen – nach dem Grundsatz «comply or explain». ■

Konsens im Verwaltungsrat zur Erhöhung des Frauenanteils



Die Studie «Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen. Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften» ist verfügbar unter: www.arbeitgeber.ch und www.zcapital.ch

Interview mit Barbara Rigassi, GetDiversity GmbH

«Es hat genug interessierte Frauen»

Barbara Rigassi, die Mitgründerin und Co-Geschäftsführerin von «Get Diversity», ist auf die Vermittlung von Frauen in Aufsichtsgremien spezialisiert. Sie betreibt dazu ein Netzwerk potenzieller Kandidatinnen und ist zuversichtlich, dass die Geschlechterdiversität in Verwaltungsräten zum Normalfall wird – auch ohne gesetzliche Quote. **Interview: Daniela Baumann**

Frau Rigassi, woran liegt es, dass heute noch nicht mehr Frauen Verwaltungsrats-Mandate innehaben?

Barbara Rigassi: Beim Gros der Unternehmen ist der Frauenanteil in den Verwaltungsräten (VR) tatsächlich noch sehr tief. Allerdings gilt es etwas zu relativieren: Vor allem die grossen börsenkotierten Unternehmen legten in den letzten Jahren zu. Noch nicht wie erwünscht sieht es hingegen bei den kleinen und den nicht-börsenkotierten Betrieben aus. Ich sehe zwei Hauptgründe für diesen Nachholbedarf. Zum einen, dass die von Männern dominierten VR-Gremien vakante Mandate nach wie vor zu 90 Prozent innerhalb ihrer eigenen Netzwerke vergeben – die natürlicherweise vorwiegend Männernetzwerke sind. Zum anderen sind die Frauen weniger sichtbar und präsent als die Männer. Das lässt sich etwa an Anlässen zu Wirtschaftsthemen beobachten, wo der Frauenanteil bei den Referierenden ebenfalls noch sehr gering ist.

Was sagen Sie Unternehmen, die den Frauenanteil in ihren Aufsichtsgremien erhöhen wollen?

Ich empfehle, ein klares Ziel zu setzen und für den Suchprozess konkrete Vorgaben zu definieren, zum Beispiel, dass mindestens die Hälfte der Kandidaten weiblich sein muss. Das ist nur eine Frage des Willens; alles andere ist eine Ausrede. Denn es gibt genügend Frauen, die für ein VR-Mandat qualifiziert und daran interessiert sind. Das zeigt auch das andauernd hohe Interesse an unserem Netzwerk. Aufgrund der oft geringen Visibilität dieser Frauen sollten die Unternehmen ihren Suchradius ausweiten und neue Wege beschreiten. Potenzielle Verwaltungsrätinnen findet man zum Beispiel auch im grossen Pool

der Auslandschweizerinnen oder der Expertinnen an Hochschulen.

Was spricht aus Unternehmensoptik überhaupt für eine bessere Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat?

Zahlreiche Studien belegen mittlerweile den Mehrwert gemischter Gremien, das heisst der unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen sowie Erfahrungshintergründe. Meine Erfahrungen aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern zeigen aber, dass gerade die grossen Firmen den Frauenanteil vor allem aufgrund des zunehmenden Drucks von aussen erhöhen. Schliesslich geht es auch um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in Bezug auf «Gender Diversity». Ich messe diese daran, ob Frauen im Unternehmen durchgehend und auch in Entscheidungsfunktionen breit vertreten sind. So zum Beispiel im technischen Bereich oder eben auf stra-



Bild: ZVg
«Ich empfehle, ein klares Ziel zu setzen»:
Barbara Rigassi.

«Die Unternehmen sollten ihren Suchradius ausweiten und auch neue Wege beschreiten.»

tegischer Ebene, und nicht nur in den «klassischen» Frauendomänen wie Human Resources oder Kommunikation. Für mich ist dies von aussen immer ein Indiz dafür, wie ernst es einem Unternehmen mit der Erhöhung des Frauenanteils im Management und im Verwaltungsrat wirklich ist.

Welche Empfehlungen geben Sie Frauen, die sich als Verwaltungsrätin engagieren möchten?

Mein erster Rat ist, darüber zu sprechen. Ich spüre da manchmal gerade bei Kolleginnen Hemmungen. Doch was ist schlimm daran, sein Interesse an einem VR-Mandat in relevanten Netzwerken anzusprechen und die Kontakte zielgerichtet zu nutzen? Zweitens geht es darum, sich als Frau in diesen Kreisen aktiver zu bewegen – dort, wo Verwaltungsräte gruppiert sind und wo Entscheidungsträger sich treffen. Das ist Knochenarbeit, aber ohne geht es nicht. Solche Vernetzungsmöglichkeiten bieten wir bei «Get Diversity».

Wie gehen Sie vor, wenn Sie für ein Unternehmen nach geeigneten Kandidatinnen suchen?

Nach der Besprechung des gewünschten Profils mit dem Kunden beginnen wir über unser Netzwerk und weitere Kanäle nach geeigneten Kandidatinnen zu suchen. Da die Teilnehmerinnen unseres Netzwerks einen mehrstufigen Bewerbungsprozess durchlaufen haben und wir mit ihnen permanent in Kontakt stehen, kennen wir ihre berufliche

Entwicklung, aber auch ihre Persönlichkeit gut. Dadurch können wir relativ genau einschätzen, ob eine Person in ein bestimmtes Gremium hineinpasst. Manchmal schlagen wir hingegen bewusst Querdenkerinnen vor, die auf den ersten Blick nicht unbedingt zu passen scheinen, die jedoch am Schluss auch schon das Rennen gemacht haben. Je nach Auftrag übernehmen wir die gesamte Suche oder ergänzen die firmeneigene Recherche mit weiteren Frauen.

Welche Anforderungen stellen Sie an eine Zusammenarbeit?

Wer mit unserer Unterstützung eine neue Verwaltungsrätin beziehungsweise einen neuen Verwaltungsrat sucht, muss mit einem Mindestanteil von 50 Prozent weiblicher Kandidaturen einverstanden sein. Das heisst, das Unternehmen ist frei, auch ausschliesslich Frauen auf der Liste zu haben. Ausserdem legen wir sehr viel Wert auf die Qualität und die Vertraulichkeit des Verfahrens. Erstere können wir durch die Nähe zu unseren Kandidatinnen garantieren. Auch schliesen wir mit allen potenziellen Kandida-

tinnen, die wir anfragen, eine Vertraulichkeitsvereinbarung ab.

Was sind erfahrungsgemäss Schwierigkeiten, die im Suchprozess auftauchen können?

Die Suche nach einem neuen VR-Mitglied dauert im Normalfall mehrere Monate, zum Teil über ein Jahr. In dieser Zeit kann viel passieren. Eine Unternehmensrestrukturierung während eines laufenden Verfahrens zieht möglicherweise Veränderungen im Suchprofil nach sich. Ebenso kann es aber seitens der Kandidatin vorkommen, dass sie aufgrund beruflicher Wechsel nicht mehr verfügbar ist. Der zeitliche Aufwand für ein VR-Mandat wird oft unterschätzt. Mehr als ein solches Amt liegt neben der operativen Vollverantwortung in einer Geschäftsleitung nicht drin. Umso wichtiger ist es deshalb, dass sich Unternehmen nach Frauen umsehen, die zwar wenig sichtbar, dafür zeitlich verfügbar sind.

Wie wird sich der Anteil von Frauen in Verwaltungsräten künftig entwickeln?

Das Thema ist seit Jahren präsent und der Trend geht in die richtige Richtung. Mir ist wichtig, an jene Frauen zu appellieren, die bereits in Verwaltungsräten aktiv sind: Sie tragen eine mindestens so grosse Verantwortung wie ihre männlichen Kollegen. Denn sie können entscheiden, wer bei der nächsten Wahl ins Gremium gewählt wird. Wenn einmal das kritische Minimum erreicht ist, wird es zur Normalität werden, dass Frauen im Verwaltungsrat sitzen. Die Frage ist, wie lange es noch dauert, bis sich umgekehrt jene Unternehmen Vorwürfe gefallen lassen müssen, die noch keine Frauen haben. Sollte sich in den nächsten zwei bis drei Jahren jedoch zu wenig bewegen, wird auch in der Schweiz eine Quote kommen – und das fände ich sehr schade. ■

Barbara Rigassi ist selbständige Unternehmerin, in mehreren Verwaltungsräten und Stiftungsräten aktiv sowie Mitgründerin der GetDiversity GmbH in Bern. Weitere Informationen unter www.getdiversity.ch

Der entscheidende Wissensvorsprung.



Abonnieren Sie die Fachzeitschrift PANORAMA

6 Mal im Jahr Hintergrundberichte und Analysen für die Fachleute der Berufsbildung, der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sowie des Arbeitsmarkts. Jetzt anmelden unter www.panorama.ch.



Confiseur Läderach AG

Glarner Schoggi-Familie hat sich neu aufgestellt

Die Confiseur Läderach AG mit Sitz im glarnerischen Ennenda hat in den vergangenen Jahren einen eindrücklichen Wachstumsschub erlebt. Mit dem Aufbau einer Konsumenten-Marke hat sich das Unternehmen neu positioniert. Eine neue Fabrik und die Kontrolle über die gesamte Produktionskette machen das Familienunternehmen jetzt Schritt für Schritt noch unabhängiger. **Michael Zollinger**

Vorweihnachtszeit ist die Hochzeit der Schokoladenbranche. Im letzten Quartal erzielt man jeweils 40 Prozent des gesamten Jahresumsatzes. Das ist auch beim Glarner Familienunternehmen Läderach nicht anders. In den vergangenen Wochen arbeiteten die Chocolatiers auf Hochtouren. Überstunden waren in Ennenda und Bilten an der Tagesordnung.

Erst im vergangenen Juli verstarb Firmengründer Rudolf Läderach im Alter von 84 Jahren. Schön für den Pionier und Tüftler, dass er die erfreuliche Entwicklung der Firma in den letzten Jahren noch miterleben durfte. Rudolf Läderach hatte stets den Traum von den eigenen Läden geträumt. Es fehlten ihm damals in den 1960er- und 70er-Jahren

«Wir haben eine familiäre, von Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur.»

aber die finanziellen Mittel, um ein grösseres Ladennetz aufzubauen. So machte der Confiseur aus der Not eine Tugend und spezialisierte sich auf das, was man heute «Convenience für Profis» nennt, nämlich Halbfertig-Fabrikate für den Fachhandel und die gehobene Gastronomie.

Der eigentliche Durchbruch gelang Rudolf Läderach 1970 mit einem neuartigen Verfahren zur Herstellung dünnwandiger Truffles-Hohlkugeln. Die Methode, die mittels einer nicht klebenden Folie für 63 Hohlkugeln die Back-

stubearbeit revolutionierte und die Rudolf Läderach patentieren liess, wurde später zum Standard in der Branche. Im Jahr 1981 wagte der Firmengründer den Schritt ins Ausland. Im hessischen Dillenburg baute er eine kleine Fabrik und wenig später wurde er auch in den USA aktiv. Im gleichen Jahr kam es auch zur Eröffnung eines Ladens am Rathausplatz in Glarus. Es blieb lange Zeit der einzige.

Übernahme von Merkur als Wendepunkt

Erst im Jahr 2004 änderte sich das schlagartig. Unter der Führung seines zweitältesten Sohnes Jürg Läderach, der das Unternehmen seit 1994 besitzt und leitet, übernahm Läderach von der Vailora-Gruppe die Merkur Confiserien AG und den Grossteil ihrer Filialen. Der Schritt ging einher mit dem Entscheid, sich fortan mit der Marke «Läderach – chocolatier suisse» direkt ans Publikum zu richten. Zuvor war Läderach ausserhalb des Kantons nur bei Konditoren und Küchenchefs ein Begriff gewesen.

2006 stiess mit Ralph Siegl der erste familienexterne CEO zum Unternehmen. Er erhielt vom heutigen VR-Präsidenten Jürg Läderach den Auftrag, eine Marke zu bauen. Siegl, der von Nestlé kam und viel Marken- und Export-Erfahrung mitbrachte, hat die Aufgabe mit viel Herzblut angepackt. Er ist bis heute begeistert vom Unternehmen und den Produkten: «Wir haben hier ein sehr offenes und direktes Verhältnis und eine familiäre, von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur. Es gibt kurze Wege und klare Kompetenzen. Rigid Innovationsplanung ist uns ein Graus. Hat jemand eine Idee, so

wird sie umgesetzt, wenn wir daran glauben. Die Geschäftsleitung geniesst das vollste Vertrauen der Familie», sagt der 47-jährige Zürcher.

Schrittweiser Umbau der Läden

Der Umbau der Merkur-Geschäfte folgte Schritt für Schritt, nachdem in einem anderthalbjährigen Prozess mit der Familie die Werte rund um die Marke herausgearbeitet wurden. «Läderach – chocolatier suisse» steht heute für Frische und Handwerk, die Schweiz, Individualität und Familie», umschreibt Siegl die Markenwelt. «Unsere Produkte sind erlebbar frischer, dank den verwendeten Zutaten und der Handarbeit. Das unterscheidet sie klar von industriell produzierter Schokolade», so der CEO. Die 2005 lancierte erfolgreiche Frischschokolade, die es exklusiv in den eigenen Läden zu kaufen gibt, hat eine Verfallfrist von neun Wochen. Schokolade aus industrieller Produktion kommt bestenfalls erst nach gleich langer Frist in die Regale.

Von den 2004 erworbenen 46 Merkur-Geschäften wurden zunächst mehr als zehn geschlossen. Jährlich eröffnet Läderach inzwischen wieder zwei bis drei neue Läden an Top-Lagen. Der hohe Bekanntheitsgrad von Merkur wurde genutzt und das etwas verstaubte Image mit den exklusiven Läderach-Produkten und einem neuen Corporate Design kompensiert. Noch gibt es fünf Filialen von heute insgesamt 33 in der Schweiz, die nicht mit Läderach angeschrieben und entsprechend umgebaut sind. Sukzessive hat man aber in allen Geschäften den Anteil von Läderach-Produkten erhöht, jenen von Fremdmarken reduziert und Kaffee- und andere Produkte ►



Bilder: 2MyKeystone (Christian Beutler)

Vom Einkauf und der Verarbeitung der Kakaobohnen sowie der Herstellung frischer Schokolade bis zum Verkauf der exquisiten Endprodukte in den eigenen Läden: Läderach hat sich zu einem umfassenden Produzenten eines Markenprodukts entwickelt.

- ganz aus dem Sortiment gekippt. Im Laufe von 2014 sollen noch die letzten Merkur-Geschäfte angepasst werden.

Im Ausland fährt die Firma seit Beginn mit der Marke Läderach. In Deutschland wird demnächst das zehnte Geschäft eröffnet. Sechs Verkaufspunkte gibt es in Südkorea. Insgesamt 50 Läden betreibt das Familienunternehmen heute weltweit und erwirtschaftet damit bereits mehr als die Hälfte des Jahresumsatzes von über 100 Millionen Franken. Rund 30 Prozent der Schweizer Produktion gehen in den Export – nebst Deutschland, USA und Asien auch nach Grossbritannien und in den mittleren Osten. Der deutsche Produktionsbetrieb exportiert im Professional-Bereich teilweise direkt, etwa nach Skandinavien und Nordamerika.

Das Profi-Geschäft ist für Läderach wichtig geblieben und wird heute mit der Marke «Läderach – Professional» betrieben. «Die Konzentration im gewerblichen Fachhandel verändert auch unsere Kunden», sagt Siegl. «Wir erleben eine zunehmende Filialisierung. Dadurch steigt das Bedürfnis nach mehr spezifischen Kundenlösungen. Der lokale Konditor-Platzhirsch will sich heute mit besonderen Produkten profilieren – genauso wie das 5-Stern-Hotel in Hongkong. Dank unserer flexiblen Produktion können wir hier die nötige Unterstützung bieten», erklärt der Geschäftsführer.

Schon mehr als 500 Mitarbeitende

Siegl hat in den vergangenen Jahren die Management-Struktur angepasst, operativ die finanzielle Führung verstärkt, das Marketing aufgebaut und die Logistikprozesse ganzheitlich als Supply Chain zusammengefasst. Unter seiner



*Hat für Läderach eine neue Marke aufgebaut:
Ralph Siegl, seit 2006 CEO.*

Führung ist das Unternehmen stark gewachsen, auch was die Zahl der Mitarbeitenden betrifft. Waren es 2006 noch 170, sind es heute allein im Produktionsbetrieb in der Schweiz mehr als 250 Vollzeitstellen. Hinzu kommen rund 100 Mitarbeitende im Ausland und etwa 200 in den Verkaufsstälichen.

Im vergangenen Jahr kam es zur grössten Investition in der bisherigen Firmengeschichte. In Bilten (GL) wurde für knapp 20 Millionen Franken eine Fabrik zur Herstellung von Couverture (Schoggimasse) eröffnet. Bislang hatte man diese wie alle Konditoreien bei Spezialisten in der Schweiz eingekauft. «Mit der Fabrik in Bilten, wo wir bis zu 3000 Tonnen Schoggimasse jährlich produzieren können, kontrollieren wir die gesamte Produktionskette», so Siegl.

Dazu gehört, dass Läderach neuerdings die Kakaobohnen direkt bei den Bauern einkauft, um damit die Nachhaltigkeits-Thematik noch ernsthafter aufzugreifen, wie Siegl betont: «Wir verbringen aktuell viel Zeit in Lateinamerika

und in Afrika, um die besten Bohnen zu fairen Bedingungen zu kaufen. Bis Ende nächsten Jahres wollen wir ausschliesslich selbst eingekaufte Bohnen verarbeiten. Dabei geht es auch um die Sicherung der Unabhängigkeit als Familienunternehmen und die direkte Qualitätsverantwortung.»

Bewusst verzichtet das Unternehmen dabei auf Label-Marketing. «Läderach ist das Label und soll das Vertrauen bei den Kunden schaffen», sagt er. Gemeinsam mit der erneuerten Geschäftsleitung möchte der CEO den eingeschlagenen Weg forschreiten. «Wir werden unsere Konsumentenmarke weiter ausbauen, aber auch im Profibereich durch Innovationen neue Potenziale erschliessen.»

**«Die Kakaobohnen
kauft Confiseur
Läderach neuer-
dings direkt bei
den Bauern ein.»**

Nachfolgeplanung im Gang

Für Kontinuität ist in der Familie gesorgt. Von den sechs Kindern von Jürg und Esther Läderach sind bereits zwei im Unternehmen. Johannes Läderach ist nach dem HSG-Studium vor über zwei Jahren im Verkauf beim deutschen Betrieb gestartet und leitet heute die deutsche Tochterfirma, während der gelernte Confiseur Elias Läderach in der Produktentwicklung tätig ist und sich betriebswirtschaftlich weiterbildet. «Es ist schön, dass auch die dritte Generation künftig im Unternehmen eine Rolle spielen will», meint Ralph Siegl. ■

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Reinhard K. Sprenger

Freie Bahn für kreative Köpfe



Bild: ZVG

Welche gesellschaftliche Verantwortung haben Unternehmen? Viele suchten einen Weg zwischen unökonomischer Schwärmerie und rationalem Engagement. Die Befürworter von «unternehmerischem Patriotismus» oder neudeutsch Corporate Social Responsibility schlagen im Kern vor, die Unternehmen sollten auf einen Teil ihres wirtschaftlichen Erfolges verzichten, um sich «gesellschaftlich wertvollen» Interessen zu widmen. Was einer Teileignung der Eigentümer gleichkäme. Das mag der Inhaber eines mittelständischen Betriebes auch tun dürfen, er verbrennt ja sein eigenes Geld. Für einen Manager verbietet sich das, er verwaltet das Geld anderer Leute.

Nun mag man mit guten Gründen darüber streiten, ob die Eigenkapitalrendite 25 Prozent vor Steuern oder mehr betragen müsse. Nicht zu bestreiten, ist hingegen die Tatsache, dass der internationale Kapitalmarkt die Renditeziele setzt und die Investoren mit ihrem Geld zu den weltweit rentabelsten Unternehmen gehen. Ebenso unstreitig ist: Ein Unternehmen muss immer so profitabel wie möglich sein, wenn es dauerhaft erfolgreich sein will. Denn der überlegene Konkurrent wird kommen, das jetzt noch profitable Produkt wird schwächeln, die Konjunktur wird einbrechen. Noch sind fast alle Unternehmen irgendwann gescheitert. Man muss also in guten Zeiten restrukturieren; in schlechten Zeiten ist es dafür zu spät. Läuft demnach alles auf die binäre Logik hinaus: gut für die Unternehmen – schlecht für die Gesellschaft? Man kann das Problem vielleicht nicht lösen,

aber auflösen. Indem man an eine schlichte Tatsache erinnert: Nur Innovationen rechtfertigen hohe Löhne. Was die Frage aufwirft: Wann und unter welchen Umständen wird jemand innovativ?

Irgendwie scheint man sich vorzustellen, dass die Menschen innehalten, überlegen, wie sie mal etwas anders machen, und dann zur kreativen Tat schreiten. Diese Vorstellung zeugt von einer tiefen Unkenntnis des Innovativen. In Wirklichkeit kann man Innovation nur von Systemkräften erwarten, die im Sinne des Ganzen verantwortungslos sind. Anders formuliert: Wer unter der Last der Verantwortung für das Ganze steht, kann nicht innovativ sein. Denn Innovationen sind «schöpferische Zerstörungen». Sie werden geboren aus dem Geist der Freiheit, aus dem Erahnen der Möglichkeit. Sie fragen nicht nach der Zustimmung anderer, beruhen darauf, dass bestimmte Menschen «ihr Projekt» verfolgen. Weil sie besessen sind von einer Idee, koste es beinahe, was es wolle. Wer hingegen immer die Verantwortung für das Ganze auf seinen Schultern spürt, wer sich rechtfertigen muss, wird auch nur das tun, was sich rechtfertigen lässt – und das ist selten das Neue. Vieles an Innovation würde durch das Verlangen nach Rechtfertigung schon vor seiner Entfaltung erdrückt.

Deshalb muss, wer den Innovationsmotor starten will, den Rechtfertigungsdruck zurückfahren. Und genau deshalb dürfen die Unternehmen nicht an die gesellschaftliche Kanare genommen werden, wenn sie der Gesellschaft dienen sollen. Im Gegenteil: Man muss den Unternehmen selbst, vor allem aber den kreativen Köpfen freie Bahn ebnen, damit sie attraktive Waren und Dienstleistungen erschaffen. Denn nur durch permanente Innovation können sie wettbewerbsfähige Arbeitsplätze erhalten oder neue schaffen. Und dadurch – gleichsam mit unsichtbarer Hand – ist allen gedient. Das ist ein Teil von jener Kraft, die vielleicht das Böse will und doch das Gute schafft. Die Politik macht es leider oft anders herum. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.

Umfrage unter Topmanagern

Gute Noten für die Wirtschaft

Rund drei Viertel der Führungskräfte in der Schweiz beurteilen die aktuelle Lage der Wirtschaft als mehrheitlich positiv. Zu den Pluspunkten zählen sie den starken Binnenmarkt und das allgemein gute Wirtschaftsklima. Als eher negativ empfinden sie hingegen politische Einflüsse wie stärkere staatliche Regulierungen sowie weltweite Unsicherheitsfaktoren.

Insgesamt 155 Schweizer Topmanager aus verschiedenen Branchen haben an der diesjährigen Herbstbefragung teilgenommen, welche Economiesuisse und das Beratungsunternehmen Roland Berger Strategy Consultants in enger Zusammenarbeit realisiert haben. Die zum dritten Mal durchgeführte Umfrage vermittelt somit ein repräsentatives Stimmungsbild der Schweizer Wirtschaft, wie Economiesuisse mitteilte.

«Der Schweiz geht es erfreulicherweise gut, trotz anhaltender Krisenstimmung in der Eurozone», erklärte dazu Beatrix Morath, Managing Partner von Roland Berger in Zürich. Trotzdem sei es für die Unternehmen nötig, kontinuierlich an ihrer strategischen Positionierung und der Optimierung der Kosten zu arbeiten – zumal die heutige Wirtschaftswelt volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig sei (im Jargon des Beratungsunternehmens mit dem Begriff «VUCA-Welt» bezeichnet).

Grosse Zuversicht bei Chemie- und Pharmafirmen

Die Wirtschaftslage hat sich seit 2011 insgesamt deutlich verbessert. 73 Prozent der befragten Topmanager rechnen damit, dass die Entwicklung auch im nächsten Jahr positiv verlaufen wird. Dies deckt sich mit der Einschätzung des Dachverbands der Schweizer Wirtschaft: «Wir erwarten eine stabile Konjunkturentwicklung für die Schweiz, mit einem BIP-Wachstum von 1,0 Prozent», sagt Rudolf Minsch, der Chefökonom von Economiesuisse.

Insbesondere Topmanager von Chemie- und Pharmaunternehmen (zu 100 Prozent) sowie Finanzdienstleistern (zu 82 Prozent) schätzen die Lage derzeit sehr positiv ein. Andere Branchen wie zum Beispiel der Handel, die produzie-



Gute Perspektiven offenbart etwa die Firmen in der Pharmabranche.

rende Industrie und die Sektoren Verkehr, Logistik und Tourismus blicken dagegen eher skeptisch in die Zukunft. Bedeutend kritischer beurteilen die befragten Topmanager die Lage in der Eurozone: Eine leichte Verbesserung der Konjunktur sei – so das Fazit – zu erkennen, ein wirklicher Umschwung sei jedoch auch für 2014 nicht in Sicht.

Schweiz gilt als attraktiver Standort

Den sozialen Rahmenbedingungen insgesamt wird eine sehr hohe Bedeutung für die Attraktivität der Schweiz als Wirtschaftsstandort beigemessen. Dabei sind insbesondere ausländische Führungskräfte, die schon seit mehr als zehn Jahren in der Schweiz leben, stark vom positiven Einfluss dieses Faktors überzeugt. Vor allem die Lebensqualität, die Infrastruktur und die Steuersätze der Schweiz werden – im europaweiten Vergleich – von allen Befragten als überdurchschnittlich gut bewertet.

Eine wichtige Rolle spielt für die Befragten auch die Akzeptanz neuer Technologien, die sie in der Schweiz derzeit

noch als hoch einschätzen. Im Gegensatz dazu werden das allgemeine Preisniveau sowie die Mietpreise als deutlich problematischer beurteilt.

Niedrige Steuern und effizienter Kapitalmarkt

Befragt nach den Faktoren, die ihren Sektor positiv beeinflussen, nannten die Führungskräfte die niedrigen Steuersätze und den effizienten Kapitalmarkt der Schweiz. Kritisch beurteilen sie hingegen die Komplexität des Steuersystems und den zunehmend negativen Einfluss staatlicher Regulierungen. Dazu äußern sich in der Finanzindustrie 82 Prozent der Topmanager kritisch, in der Industrie 51 Prozent.

Die Finanzdienstleister erwarten weitere Konsolidierungen, steigende Kapitalkosten und eine erhöhte Risiko-Aversion der Anleger. Die Industrie kämpft dagegen vor allem mit Finanzierungsrisiken, rückläufigen Investitionen und einer Abkühlung der Emerging Markets – mit negativem Effekt auf ihr Wachstum. ■

Bild: Keystone/Gaetan Bally

MEM-Industrie

Bessere Zeiten in Sicht

Die Auftragseingänge in der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) haben im dritten Quartal deutlich zugenommen. Auch die Entwicklung der Umsätze hat sich klar verbessert. Die Hinweise auf eine positive Entwicklung in der Branche scheinen sich damit zu bestätigen. Allerdings bestehen nach wie vor substanzelle Risiken im europäischen Umfeld.

Nach zweieinhalb Jahren fast durchgängig sinkender Auftragseingänge verzeichnete die MEM-Industrie im dritten Quartal 2013 im Vergleich zur Vorjahresperiode endlich wieder ein kräftiges Auftragswachstum von 11,3 Prozent. Dank dem starken Quartal erreichen die Aufträge über die ersten neun Monate des laufenden Jahres ein Wachstum von 1,8 Prozent, wie der Branchenverband Swissmem mitteilt.

Erholung auch bei den Ausfuhren spürbar

Die Umsätze der Swissmem-Unternehmen wuchsen im dritten Quartal gegenüber dem Vorjahr um 8 Prozent. Damit liegt das Umsatzplus seit Anfang Jahr bei 1,9 Prozent. Auch die negative Entwicklung bei der Kapazitätsauslastung konnte gemäss jüngsten Zahlen gestoppt werden. Wohl lag sie im dritten Quartal mit 82,1 Prozent noch auf einem sehr tiefen Niveau (langjähriger Durchschnitt: 86,1 Prozent), sie stieg aber dank anziehenden Bestelleingängen im Oktober wieder auf 84 Prozent an.

Über die ersten drei Quartale des laufenden Jahres sind die Güterexporte

der MEM-Industrie im Vergleich zum Vorjahr um 0,1 Prozent gesunken. Im Jahresverlauf hat sich der Rückgang bei den Ausfuhren aber kontinuierlich vermindert. Setzt sich dieser Trend fort, könnte in der Jahresend-Abrechnung

«Für Hans Hess, Präsident von Swissmem, sind die neusten Zahlen ermutigend.»

für die MEM-Industrie ein leichtes Exportwachstum resultieren.

In den verschiedenen Produktkategorien entwickelten sich die Güterausfuhren unterschiedlich. Während sie im Maschinenbau um 2 Prozent, bei den Metallen um 0,8 Prozent sowie in der Elektrotechnik/Elektronik um 0,7 Prozent zurückgingen, erreichten die Präzisionsinstrumente nach neun Monaten ein Exportwachstum von 3,8 Prozent. Auch die Märkte entwickelten sich uneinheitlich: Die Exporte in die EU stag-

nierten, während die Ausfuhren nach Asien um 1,3 Prozent sanken. Dafür wuchsen diejenigen in die USA, dem zweitwichtigsten Exportmarkt der MEM-Industrie, um 2 Prozent.

Firmen erwarten mehr Aufträge aus dem Ausland

Die wichtigsten Indikatoren deuteten schon seit Mitte Jahr auf eine Erholung hin. Die positiven Auftrags- und Umsatzzahlen im dritten Quartal bestätigen nun diese Anzeichen. Gemäss den Swissmem-Erhebungen sind die Zuwächse breit abgestützt. Sowohl Grossunternehmen wie auch KMU profitieren vom spürbaren Rückenwind. Die Firmen blicken zudem eher optimistisch in die nahe Zukunft. 40,5 Prozent der Unternehmen erwarten in den kommenden zwölf Monaten steigende Auftragseingänge aus dem Ausland, wobei KMU im Vergleich zu den Grossunternehmen sogar positivere Erwartungen haben.

Mit Zuwachsen rechnen die Betriebe vor allem aus Deutschland, China und Nordamerika. Lediglich 16,3 Prozent der Unternehmen (22,8 Prozent bei den Grossfirmen) gehen von sinkenden Bestellungen aus.

«Diese Zahlen sind ermutigend», sagt Swissmem-Präsident Hans Hess. Die Gründe für die positive Entwicklung liegen in der anziehenden Nachfrage aus den USA sowie der EU, wo die Rezession mittlerweile insgesamt überwunden scheint.

Allerdings bestehen im europäischen Umfeld, dem Hauptmarkt der MEM-Industrie, nach wie vor erhebliche Risiken. «Die Aufwärtsbewegung muss sich in den kommenden Monaten fortsetzen, damit man wirklich von einer Trendwende sprechen kann», betont Hans Hess. ■

Die Anzeichen für eine Erholung in der MEM-Industrie haben sich verdichtet.



Bild: zvg



Die Business-Welt ist wie Verkehr.
Immer mehr Teilnehmer.
Immer mehr Chancen. Und Risiken.

VORFAHRT! B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE.

Der Vergleich zwischen Business und Verkehr ist bildhaft und zutreffend. Wo Dichte, Intensität und Reizüberflutung ständig zunehmen, sind klare Signale unerlässlich, um zügig vorwärts zu kommen.

Es gibt keinen Ersatz für Wichtiges! Kompetente Redaktionen selektionieren, thematisieren und bewerten branchenspezifisch aus der ganzen Informationsflut, was entscheidend ist. Fachwissen, Branchen-News, Innovationen, Management-Informationen, Markt- und Produktentwicklungen werden auf direktem Weg zu ihrer Zielgruppe – den Entscheidern – transportiert. Das leistet die Fachpresse für ihre Leserinnen und Leser wie sonst niemand.

B2B-Werbung in Fachzeitschriften schafft Vorfahrt. Weil Fachpublikationen die zentrale Plattform und Informationsquelle von Business-Leadern sind.



**KLARE SIGNALE.
B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!**
Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

Rechtsgutachten zur Personenfreizügigkeit

SVP-Initiative ist ein grosses Risiko für den bilateralen Weg

Die Initiativen der SVP «gegen Masseneinwanderung» und der Ecopop «Stopp der Überbevölkerung» sind mit dem Personenfreizügigkeitsabkommen in wichtigen Punkten nicht vereinbar. Dies belegt ein juristisches Gutachten von Prof. Christine Kaddous, Universität Genf. Der freie Personenverkehr ist eine Grundfreiheit im europäischen Binnenmarkt, eine erfolgreiche Neuverhandlung des Abkommens deshalb höchst unwahrscheinlich. Für die Schweizer Wirtschaft hat dies fatale Folgen.

Die bevorstehenden Abstimmungen über die Initiativen der SVP «gegen Masseneinwanderung» und der Ecopop «Stopp der Überbevölkerung» tangieren das Freizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU. Economesuisse hat Prof. Christine Kaddous, Leiterin des Centre d'études juridiques européennes an der Universität Genf, beauftragt zu untersuchen, in welchen Bereichen die Initiativen mit dem bestehenden Freizügigkeitsabkommen nicht vereinbar sind.

Kündigung der Bilateralen gemäss «Guillotine-Klausel»

Die Untersuchungen, die in Bern vorgestellt wurden, kommen zum Schluss, dass beide Initiativen gegen das Freizügigkeitsabkommen mit der EU verstossen, weil sie die durch das Abkommen garantierte Freizügigkeit der EU-Staatsangehörigen einschränken. Die Personenfreizügigkeit ist eine Grundfreiheit im europäischen Binnenmarkt. «Eine erfolgreiche Neuverhandlung des Freizügigkeitsabkommens erscheint daher unwahrscheinlich», sagte Prof. Christine Kaddous.

Die Initiative verlangt die Kündigung von internationalen Abkommen, die im Widerspruch zum Begehrn stehen. Das Freizügigkeitsabkommen müsste in der Folge gekündigt werden. Die Aufkündigung oder Nichtverlängerung des Abkommens hätte zur Folge, dass die Abkommen der Bilateralen I sechs Monate nach der Aufkündigung gemäss der «Guillotine-Klausel» ausser Kraft treten.

Die Schweiz verdient jeden dritten Franken im Handel mit der EU. Jeder

dritte Arbeitsplatz ist direkt oder indirekt von den Beziehungen mit der EU abhängig. Für die Wirtschaft sind deshalb gute, stabile Rahmenbedingungen zwischen der Schweiz und der EU zentral. Die Bilaterale Verträge haben dazu beigetragen, dass die Schweiz die Wirtschaftskrise nahezu unbeschadet überstanden hat und sie sichern der Wirtschaft einen praktisch diskriminierungsfreien Zugang zum europäischen Binnenmarkt.

Wichtige Basis für die Wettbewerbsfähigkeit

«Die SVP-Initiative bringt den Unternehmen grosse Nachteile. Für die Schweiz wäre eine Annahme der Initiative das definitive Ende des bilateralen Weges – ohne dass die Gegner der Personenfreizügigkeit eine Alternative anbieten»,

sagte Josef Maushart, CEO und Verwaltungsrats-Präsident des Unternehmens Fraisa in Bellach (SO). Dabei geht es nicht nur um den Wegfall der Personenfreizügigkeit, der den Fachkräftemangel in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie noch weiter verschärft. Auch die Abkommen über die technischen Handelshemmnisse, das Forschungsabkommen sowie das Abkommen über das öffentliche Beschaffungswesen sind tragende Pfeiler für die Wettbewerbsfähigkeit der MEM-Industrie.

Ohne die bilaterale Verträge wird die Schweiz in die Abschottung getrieben. Die Abkommen mit der EU haben sich bewährt und unserem Land Arbeitsplätze und Wohlstand gebracht. Sie sollten nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden. ■

Kampagne für «Bewährte Bilaterale»

Die bilaterale Verträge mit der EU (Bilaterale I) sind für die Schweiz enorm wichtig und gewähren unserem Land einen privilegierten Zugang zum europäischen Markt. Deshalb hat sich eine breite Allianz aus Wirtschaftsverbänden, Parteien und weiteren Organisationen zum Ziel gesetzt, der Abschottungspolitik der SVP entgegenzutreten. Die Kampagne des Komitees «Nein zur SVP-Abschottungsinitiative» unter dem Motto «Bewährte Bilaterale – Gut durch die Krise» will der Bevölkerung den Wert des bilateralen Wegs klar machen. Alle relevanten Informationen und Argumente sind auf der Website verfügbar. ■

www.bilaterale.ch

Gut durch die Krise.



Bewährte Bilaterale

www.bilaterale.ch

Komitee Nein zur SVP-Abschottungsinitiative, Postfach 5555, 3001 Bern

Arbeitgeberverband der Uhrenindustrie (CP)

Mikromechaniker im Aufwind

Die Mikromechaniker-Ausbildung stösst bei Jugendlichen auf grosses Interesse. Dieser wichtige Beruf der Uhrenbranche konnte mit Erfolg den Anforderungen der Lernenden und der Betriebe angepasst werden. Das neue Ausbildungskonzept hebt Fachbereiche hervor, die für die Uhrenindustrie bedeutsam sind: die Herstellung von Stanzwerkzeugen und Giessformen sowie die Décolletage.

Bei Lehrbeginn 2013 im August hatten 81 junge Männer und Frauen in einer der sechs Berufsschulen der Schweiz, die diese Ausbildung anbieten, einen Lehrvertrag als Mikromechaniker EFZ unterzeichnet. Diese Zahl bestätigt gemäss einer Mitteilung des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie (CP) die grosse Begeisterung für diesen Beruf, die sich bereits 2012 abgezeichnet hatte (mit 85 neuen Lehrlingen). 2011 hatten erst 67 und im Jahr zuvor 59 Jugendliche diesen Beruf gewählt.

Die Zahlen der letzten beiden Jahre sind erfreulich, weil in der Mikromechanik eine starke Nachfrage nach qualifizierten Berufsleuten besteht. Gemäss der letzten Umfrage der CP über den Arbeitskräftebedarf werden in der Uhren- und mikrotechnischen Industrie bis 2016 mindestens 143 zusätzliche Mikromechaniker und Mikromechanikerinnen gebraucht, das heisst rund 30 pro Jahr.

Vielseitigkeit als Vorteil

Die Arbeit der Mikromechaniker und Mikromechanikerinnen ist zentral für die Herstellung von Uhren – und damit unverzichtbar für die Uhrenindustrie. Zudem stellen Mikromechaniker mit Hilfe von Produktionsmaschinen feintechnische Einzelteile her und bauen sie zusammen. Ihr Fachwissen ist in allen Sektoren der Mikromechanik gefragt, wie zum Beispiel in der Biomedizin, der Robotik oder der Luftfahrt.

Die Vielseitigkeit ist laut CP der grösste Vorzug, den die Revision dieses Berufes gebracht hat. Neu können die Lehrlinge ab dem 3. Lehrjahr eine von vier Fachrichtungen wählen (Herstellung von Werkstücken auf CNC-Maschinen, Décolletage, Stanzwerkzeuge/Giessformen und Prototypen). Da der revidierte Bildungsplan am 1. Januar 2013 offiziell

in Kraft trat, sind die 81 jungen Männer und Frauen, die im August ihre Lehre begonnen haben, die ersten, die gemäss dem neuen Konzept ausgebildet werden.

Die duale Ausbildung ist auf Kurs

Da der Beruf auf die Praxis ausgerichtet ist, eignet er sich besonders gut für die Ausbildung im Betrieb. Von den 81 erwähnten Lernenden, werden 18 in der Berufsschule und in einem Lehrbetrieb ausgebildet, während 63 eine rein schulische Ausbildung absolvieren. Damit bleibt der Anteil der Lehrlinge, die den dualen Bildungsweg gewählt haben, zwar relativ tief. Im Vergleich zum Vorjahr hat er jedoch deutlich zugenommen – von 15,3 auf 22,2 Prozent.

Wenn dem Beruf des Mikromechanikers eine blühende Zukunft gesichert werden soll, muss bei den Jugendlichen und in den Betrieben aber weiterhin die Werbetrommel gerührt und für Nachwuchs gesorgt werden. Zu den Zielsetzungen der Branche gehört es deshalb, das Interesse für diesen kreativen und vielseitigen Beruf zu wecken, der nichts mehr mit dem Klischee einer repetitiven und schmutzigen Arbeit zu tun hat. Zudem sollte die Zahl der Lehrbetriebe erhöht werden.

Beruf mit Mehrwert

Der in der CP-Umfrage nachgewiesene Bedarf an Mikromechanikern ist ein klares Zeichen dafür, dass die Betriebe verstanden haben, welche Bedeutung diesem Beruf zukommt und welchen Mehrwert er gegenüber anderen Berufen bietet, die zur Mechanik gehören. In der unter der Leitung der CP erarbeiteten Revision wurde der theoretische Teil der Ausbildung entschlackt und den



Ausgebildete Mikromechaniker sind in der Uhrenindustrie gefragt.

industriellen Tätigkeiten im Jurabogen angenähert. Dann wurden die Bedürfnisse der Uhrenindustrie in den Bereichen Stanzwerkzeuge und Giessformen sowie Décolletage abgeklärt und die entsprechenden Fachrichtungen geschaffen. Sie sind nun optimal auf die Besonderheiten der Branche abgestimmt, wo die Bearbeitung winziger Einzelteile gefragt ist.

Zwar gibt es in Betrieben immer noch Fachleute, die Stanzwerkzeuge und Giessformen herstellen, aber in den Berufsschulen gab es keine Ausbildung mehr. Bei der Décolletage wurde das Know-how nur noch in wenigen Maschinenberufen vermittelt. Mit dem Beruf des Mikromechanikers geniessen diese Spezialisierungen nun eine bevorzugte Stellung. ■ (MM/Pfi.)

Übersicht

Sozialversicherungen: Gesetzlich bestimmte Beiträge für 2014

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat die gesetzlich bestimmten Beiträge sowie Prämien und Grenzbeträge der Sozialversicherungen für das Jahr 2014 zusammengetragen. Eine Änderung gegenüber dem Vorjahr ergibt sich in der Arbeitslosenversicherung, wo neu auch auf Löhnen über 315 000 Franken ein zusätzliches Beitragsprozent erhoben wird. Die Tabelle kann auf unserer Website www.arbeitgeber.ch heruntergeladen werden; die Angaben erfolgen ohne Gewähr.

Beitragssatz / Prämie		Grenzbeträge / Bemerkungen	
AHV	8,4% (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 4,2%) Selbständigerwerbende 7,8% (mit sinkender Skala, untere Grenze CHF 9400, obere Grenze CHF 56 200) Minimalbeitrag AHV/IV/EO CHF 480	Minimale einfache Rente: Maximale einfache Rente: Rentenbildendes Maximum:	CHF 14 040 CHF 28 080 CHF 84 240
IV	1,4% (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,7 %)	wie AHV	
EO	0,5 % (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,25 %)	14 Wochen Mutterschaftsschädigung; max. 80 % des Lohnes (max. CHF 196 pro Tag). Grundentschädigung 80 % des Lohnes, Tagesentschädigung für Rekruten CHF 62	
ALV	2,2 % für Einkommen bis Jahreslohn CHF 126 000; + 1,0 % für Einkommen ab CHF 126 001 (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 1,1 % bzw. 0,5 %)	Maximal versicherter Verdienst:	CHF 126 000
UVG	Prämien der Berufsunfallversicherung (BUV) und Nicht-Berufsunfallversicherung (NBUV): Tarifanpassungen in einzelnen Tarifklassen Betriebsbezogene Prämiensätze in Lohnprozentanteilen	Der Arbeitgeber schuldet dem Versicherer die BUV- und NBUV-Prämien. Er kann den Anteil der NBUV-Prämien dem Arbeitnehmenden vom Lohn abziehen. Die NBUV ist wirksam, wenn die Wochenarbeitszeit bei einem Arbeitgeber mind. 8 Stunden beträgt. Maximaler versicherter Jahreslohn:	CHF 126 000
BVG	Grenzbeträge gemäss Art. 7 Abs. 1, Art. 8 Abs. 1 und 2 Altersgutschriften nach Reglement der Vorsorgeeinrichtung	Mindestjahreslohn / Eintrittsschwelle: Koordinationsabzug: Obere Limite des Jahreslohnes: Maximaler koordinierter Lohn: Minimaler koordinierter Lohn:	CHF 21 060 CHF 24 570 CHF 84 240 CHF 59 670 CHF 3 510
MV	Keine Prämien für Dienstleistende	Höchstbetrag des versicherten Verdienstes:	CHF 149 423
FZ	Arbeitgeber: 0,1 % bis 4,0 %, je nach Kanton/Familienausgleichskasse; die Arbeitnehmer zahlen nur im Kt. VS Beiträge Selbständigerwerbende: je nach Kanton/Familienausgleichskasse	Kinderzulagen von mindestens CHF 200 und Ausbildungszulagen von mindestens CHF 250 pro Kind und Monat; in etlichen Kantonen sind höhere Ansätze vorgeschrieben	
AHV: Alters- und Hinterbliebenenversicherung IV: Invalidenversicherung EO: Erwerbsersatzordnung ALV: Arbeitslosenversicherung UVG: Unfallversicherung		BUV: Berufsunfallversicherung NBUV: Nicht-Berufsunfallversicherung BVG: Berufliche Vorsorge MV: Militärversicherung FZ: Familienzulagen	

www.arbeitgeber.ch

VERANSTALTUNGEN

**KOF Wirtschaftsforum:
Öffentliche Finanzen**

Veranstalter: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF)
Datum: 16. Dezember 2013
Ort: IFW Gebäude, ETH Zürich
www.kof.ethz.ch → Veranstaltungen

12. Internationales Alpensymposium: Grenzenlose Fantasie: Kreativität – globale Märkte – neue Wege

Veranstalter: Premium Conferences GmbH
Datum: 14. und 15. Januar 2014
Ort: Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, Interlaken
www.alpensymposium.ch

4. Präventionstag der Privatwirtschaft: Leben zwischen Job und Freizeit – Arbeitswelten im digitalen Zeitalter

Veranstalter: Schweizerischer Versicherungsverband in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband und Economiesuisse
Datum: 16. Januar 2014
Ort: CS Forum St. Peter, Zürich
www.svv.ch → Konsumenten → Prävention

Interdisziplinäres KMU-Wirtschaftsforum für Grenzgänger, Brückenbauer und Mutmacher

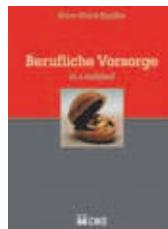
Veranstalter: ZfU International Business School
Datum: 20. Januar 2014
Ort: Mövenpick Hotel, Regensdorf
www.zfu.ch → Termine → Januar

Seminar: Vorbereitung auf die Pensionierung

Veranstalter:
Arbeitgeberverband Basel
Datum: 26. und 27. Februar 2014
Ort: Haus der Vereine, Riehen
www.arbeitgeberbasel.ch →
Veranstaltungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Berufliche Vorsorge**

Hans-Ulrich Stauffer, 2013, 141 Seiten, broschiert, Fr. 39.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-576-1. Die Rechtsgrundlagen der beruflichen Vorsorge finden sich im Sozialversicherungsrecht (BVG und FZG), aber auch im ZGB und im OR. Das Buch fasst sie zusammen und behandelt vor allem Fragen der Durchführung und des Leistungsrechts.

Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt

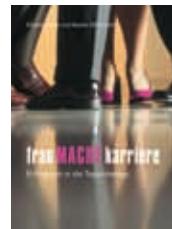
Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Holger Hinte/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), 2013, 480 S., € 4.50, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, ISBN 978-3-8389-0292-0. Vor welchen Aufgaben steht die Gesellschaft angesichts der Alterung? Neben ökonomischen sind auch soziologische und historische Überlegungen ein Thema.

**Integration zwischen EUpophobie und EUphorie**

Referate zu Fragen der Zukunft Europas 2012. Andreas Kellerhals (Hrsg.), 2013, 230 S., kartoniert, Fr. 75.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6861-1. Der Band umfasst Beiträge zur EU- und Aussenpolitik, worüber im Rahmen verschiedener Veranstaltungen diskutiert wurde. Weitere Themen sind unter anderem der Arabische Frühling und das Fundament Europas.

frau MACHT karriere

Erfolgreich in die Teppichetage. Elisabeth Rizzi/Sandra Willmeroth, 2013, 136 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 27.–, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-1008-1. Frauen sind auf dem Weg durch die Hierarchien immer noch untervertreten. Worauf frau zu achten hat, zeigen die Autorinnen anhand von Studien, Porträts erfolgreicher Frauen und umfangreichen Tipps.

**Und es geht doch!**

Wenn Väter mitziehen. Barbara Lukesch, 2013, 240 Seiten, geb., Fr. 39.90, Wörterseh, Gockhausen, ISBN 978-3-03763-036-5. Wie es geht, zeigen 13 Familien, in denen die Väter einen ernst gemeinten Teil der Kinderbetreuung und der Hausarbeit übernehmen. Die Aussagen der Väter, Mütter und Kinder machen klar: Alle profitieren – auch die Paarbeziehungen.

**CEO-Kommunikation**

als machtvolles Instrument zur Unternehmensführung. Katja Nagel, 2013, 248 Seiten, gebunden, Fr. 64.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7143-0249-3. Als Leiter eines Unternehmens ist man immer auch dessen Gesicht und Stimme. Praktische Beispiele zeigen Herausforderungen, aber auch Erfolgsmöglichkeiten der CEO-Kommunikation auf.

**Business Energy**

Mit minimalem Aufwand maximale Leistung erzielen. Yorck von Prohaska, 2013, 196 Seiten, gebunden, Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05505-2. Unter dem täglichen Termindruck gehen weiche Faktoren der Zielerreichung oft vergessen. Durch eine auf Leistung und Vertrauen aufbauende Unternehmenskultur lässt sich indes die Effizienz steigern.

Sanitärtag

Grosse Chancen für Fachleute

Neue Kundenbedürfnisse, innovatives Bauen und die Rolle der Gebäudetechnik bei der Energiewende: Das waren zentrale Themen am Sanitärtag des Branchenverbands Suisse tec in Bern.



Bilder: ZVg

Am Sanitärtag im Berner Kursaal glänzte die Gebäudetechnik-Branche mit einem Grossaufmarsch und Auftritten von Ansgar Gmür (rechts unten) und Suisse tec-Zentralpräsident Peter Schilliger (rechts oben).

Rund 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten den diesjährigen Sanitärtag im Berner Kursaal, um sich weiterzubilden und Networking zu betreiben. Die Schweizer Sanitärbranche präsentierte mit einer Reihe hochstehender Fachreferate ihre innovativen Rezepte für das Bauen der Zukunft. Einer der Höhepunkte der Tagung war der Auftritt von Gastreferent **Ansgar Gmür**, Direktor des Hauseigentümerverbands Schweiz. Er zeichnete das Bild der Branche aus Sicht der Kundschaft und des Außenstehenden.

«Sie sind die Fachleute, also zeigen Sie dies den Kunden und nehmen Sie sie bei der Hand», lautete Gmürs Appell, den er gleich mehrfach an die Teilnehmenden richtete. Bauen und modernisieren erfordere gerade im Bereich Gebäudetechnik oft hochkomplexe Systemlösungen. Damit die Hausbesitzer

nicht überfordert seien, müssten sie möglichst aktiv betreut sowie gut und umfassend beraten werden. «Mit Ihrem Wissen und mit solider Beratung können Sie punkten», betonte der Chef des Hauseigentümerverbands.

Bei der Energiewende an vorderster Front

Seitens des Verbands wandte sich Nationalrat **Peter Schilliger** an die Sanitärfachleute. In der aktuellen Situation beständen für die Firmen des Ausbau gewerbes riesige Chancen, so der Zentralpräsident von Suisse tec. Angesichts des boomenden Wohnungsbaus sowie der vom Bund eingeläuteten Energiewende seien innovative Fachleute gefragter denn je. «Das Thema Energie ist für die Gebäudetechnik absolut zentral. Wir sind es, welche die Energiewende an vorderster Front mitprägen», so Peter Schilliger.

Klar wurde am Sanitärtag: Mit Blick auf energieeffizientes Bauen und Modernisieren unternimmt die Branche bei der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen grosse Anstrengungen. Sie leistet damit ihren Beitrag an einen sinnvollen und nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen, insbesondere mit Wasser und Energie.

Von Wasserschäden bis zum Trinkwasser

Ebenfalls zur Sprache kamen an der gut besuchten Tagung in Bern diverse fachspezifische Themen wie die Prävention von Wasserschäden oder die neuen Trinkwasser-Richtlinien – sowie rechtliche Fragen und natürlich die aktuellen Bedürfnisse der Kunden. Diese kamen auch an der Fachaustellung zum Zug, an der viele Hersteller ihre Produkte präsentierte und die den Sanitärtag heuer ergänzte. ■ (MM/Pf.)

Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz

Wirtschaftlicher Drive am Vierwaldstättersee

Die Innerschweiz – das ist Rütli, Vierwaldstättersee und Pilatus. Nicht nur: Die Zentralschweiz ist vor allem auch ein prosperierender Wirtschaftsraum. Seine Ingredienzien sind eine hohe Lebensqualität, gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und ein gesunder Branchen-Mix. Der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz liegt viel daran, diese Erfolgsfaktoren weiter zu stärken. Als Unternehmensplattform, wirtschaftspolitischer Akteur, Dienstleister im Exportbereich und Informationsportal leistet sie dabei ein grosses Pensum. **Mirija Weber**



Bild: ZVg

Die IHZ bietet Möglichkeiten zum Networking – bisweilen vor spektakulärer Kulisse.

Die Geschäftsstelle der Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz (IHZ) befindet sich direkt bei der Kapellbrücke in Luzern, KKL und Seeanlage sind nur einen Steinwurf entfernt. Von der Reusspromenade her summt der Restaurantbetrieb, und der Blick aus den Büros der IHZ auf Pilatus und Voralpen ist bestechend. Fast kommt Ferienstimmung auf. Das einladende Ambiente ist aber nur eine Seite von Luzern und Umgebung. Auch und vor allem ist die Zentralschweiz ein prosperierender Wirtschaftsraum – nicht zuletzt dank ihrem touristischen Flair. «In den letzten Jahren wuchs die Zentralschweizer Wirtschaft kontinuierlich und durchschnittlich doppelt so stark wie die gesamtschweizerische Wirtschaft», sagt Felix Howald, Direktor der IHZ. Auch der Arbeitsmarkt profitiert davon: Die Arbeitslosenquote in der Region liegt derzeit bei etwas mehr als 1 Prozent und gehört damit im binnenschweizerischen Vergleich zu den tiefsten Quoten.

Was ist das Geheimnis des Zentralschweizer Erfolgs? «Die Rahmenbedingungen stimmen hier einfach: Die Zentralschweiz bietet eine hohe Le-

bensqualität. Zudem punktet sie mit einer optimalen Verkehrsanbindung, mit günstigen fiskalischen Verhältnissen und einem guten Branchen-Mix», erklärt Howald. Gerade Letzteres ist ein wichtiger Innerschweizer Standortvorteil: Neben der Industrie hat sich ein starker Dienstleistungssektor herausgebildet; Medtech- und andere Spitzentechnologie-Unternehmen wechseln sich mit Finanzanbietern und weiteren Dienstleistern ab. Diese Heterogenität der Branchen ist gesund und verhindert, dass die Zentralschweizer Wirtschaft einem Klumpenrisiko ausgesetzt ist.

Plattform für Unternehmen

Für die Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz ist es wichtig, ein Ansprechpartner für die verschiedenen Branchen und Firmen zu sein. Die Kammer versteht sich denn auch als die wichtigste Unternehmensplattform der Zentralschweiz. Sie richtet das noch junge Zentralschweizer Wirtschaftsforum aus, das für die wirtschaftlichen und politischen Entscheidungsträger der Region bereits zu einem Fixpunkt geworden ist. Darüber hinaus

organisiert die IHZ verschiedene Informations- und Networking-Veranstaltungen – und beschreitet dabei gerne auch neue Wege. Im Programm der IHZ fanden sich schon Anlässe mit dem Körpersprache-Experten Pietro Sassi oder ein Besuch auf dem Reiterhof, bei dem man sich dem Thema Führen auf ganz praktische Art und Weise widmete.

Daneben setzt sich die IHZ für gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen in der Zentralschweiz ein. Die Mitarbeit in verschiedenen Gremien, die Erarbeitung von Stellungnahmen, die Formulierung von Positionspapieren und die Vernetzung mit der regionalen Politik bilden den Kern der wirtschaftspolitischen Arbeit der IHZ. Im Fokus stehen dabei die Dossiers Verkehr, Bildung, Energie, Umweltschutz, Steuern und Abgaben, Arbeitsmarkt sowie Außenhandel.

Exportwirtschaft: wichtiges Aktivitätsfeld

Nicht nur politisch ist der Aussenhandel zentral für die IHZ, auch operativ ist die Exportwirtschaft ein wichtiges Aktivitätsfeld. Von den insgesamt 650 IHZ-Mitgliedern betreiben 50 bis 60 Prozent Aussenhandel. Die Kammer ist somit Anlaufstelle bei Fragen rund um Ursprungszugnisse, Carnets ATA oder andere exportrelevante Dokumente. Sie bietet als Kompetenzzentrum zudem technische und rechtliche Schulungen an.

Die IHZ ist aber nicht nur Unternehmensplattform, wirtschaftspolitischer Akteur und Service-Zentrum bei Exportfragen, sondern fungiert auch als Informationsportal für Medien, Schulen und die interessierte Öffentlichkeit. «Wir möchten, dass die Menschen in der Zentralschweiz wirtschaftspolitische Zusammenhänge verstehen und den Nutzen und die Bedürfnisse einer marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaft kennen», erklärt Felix Howald das Engagement der IHZ. Ein Flaggschiff in diesem Bereich sind die «Wirtschaftswochen», welche die IHZ zusammen mit der Ernst-Schmidheiny-Stiftung an Zentralschweizer Mittelschulen durchführt. Im Rahmen dieser Projektwochen schlüpfen Gymnasiastinnen und Gymnasiasten in die Rolle von CEO und Managern. Ein Computerprogramm simuliert Markt

und Unternehmen, während die Schülerinnen und Schüler interaktiv in die Szenarien eingreifen.

Die Luzerner Steuerstrategie verteidigen

Das Pensem der IHZ ist gross. Wie bringt die Kammer all ihre Aktivitäten unter einen Hut? «Ich kann auf ein tolles Team zurückgreifen», lobt Howald seine sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zugleich müsse man aber auch fokussiert bleiben. «Gerade angesichts der thematischen Breite unseres Wirkungsbereichs besteht die Gefahr, sich zu verzetteln.» Dass die IHZ eine schlagkräftige Organisation ist, hat aber nicht nur mit dem innovativen und dynamischen Spirit der Geschäftsstelle und der Führungsriege zu tun, sondern auch mit der Fusion der Zentralschweizerischen Handelskammer und der Luzerner Industrievereinigung vor zwei Jahren. Der Zusammenschluss bündelte Kräfte und machte die IHZ gewichtiger und sichtbarer als ihre Vorgängerorganisationen.

Substanz und Visibilität kann die IHZ gebrauchen. Neben der Innovationsstrategie der Zentralschweizer Kantone, der Konsultation zum Lehrplan 21, den Auswirkungen des Gotthard-Basistunnels auf die Zentralschweiz und der besseren Vermarktung der Berufsmaturität gibt es aktuell besonders ein Thema, das die IHZ beschäftigt: die Steuerstrategie des Kantons Luzern. Anfang 2012 halbierte der Kanton die Unternehmenssteuern. Die öffentliche Meinung über den Steuerschnitt ist geteilt. Felix Howald jedenfalls ist überzeugt, dass die Reform richtig war und Früchte tragen wird: «Obwohl die Kapital- und Gewinnsteuern um 50 Prozent gesenkt wurden, gingen die Einnahmen aus Unternehmenssteuern seither lediglich um 34 Prozent zurück. Dies allein zeigt, dass die Strategie funktioniert – der tiefe Steuersatz hat bereits neue Unternehmen angezogen.» Er und die IHZ wollen sich denn auch dafür einsetzen, dass Luzern die jetzige Steuerpolitik weiterverfolgt.

Auch auf nationaler Ebene sieht sich die IHZ derzeit gefordert – insbesondere im Hinblick auf die diversen Lohn- und Zuwanderungs-Initiativen sowie die Erbschaftssteuer-Initiative. «Hier ist es uns wichtig, ein guter Partner für

die Wirtschaftsdachverbände zu sein. Schliesslich entscheiden sich auch die eidgenössischen Abstimmungen in den Kantonen.»

Weniger Luzern, mehr Zentralschweiz

Und welche Pläne hat die IHZ mittelfristig? «Wir wollen etwas weniger Luzernlastig sein und noch mehr als Zentralschweizer Organisation agieren und wahrgenommen werden», beschreibt Howald eines der Ziele. Daneben wünscht sich der Direktor eine noch vertieftere Auseinandersetzung mit den relevanten Dossierthemen und mehr Schlagkraft – nicht zuletzt durch ein früheres Eingreifen in den politischen Entscheidungsprozess. «Dafür müssen wir vor allem das Monitoring verbessern und unser Netzwerk weiter ausbauen.»

Für die Zentralschweiz wünscht sich Howald, dass sie ein starker Wirtschaftsstandort und attraktiver Lebensraum bleibt. Die Zeichen stehen jedenfalls nicht schlecht, viele – gerade auch grössere – Zentralschweizer Unternehmen und Arbeitgeber fühlen sich der Region verpflichtet und sind sehr standorttreu. «Ich kenne einige Unternehmer, die sagen, die Zentralschweiz hätte ihnen so viel ermöglicht, dass sie ihr gerne etwas zurückgeben.» ■



Mitglieder: 650 Unternehmen und Einzelpersonen aus den Kantonen Luzern, Schwyz, Uri, Ob- und Nidwalden

Gründung: 1889

Präsident: Hans Wicki

Direktor: Felix Howald

Kontakt

Industrie- und Handelskammer

Zentralschweiz IHZ

Kapellplatz 2

Postfach 2941, 6002 Luzern

Tel. +41 (0)41 410 68 65

info@ihz.ch, www.ihz.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes.
- «Employeur Suisse» paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 15 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

Saisissez cette excellente opportunité de faire connaître votre entreprise, votre organisation ou vos services.

Publicité



Zürichsee Werbe AG

Responsable Suisse romande : Marianne Pöhnl, tél. 044 928 56 18

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Cherchons réalité et stabilité



Alexandre Plassard, membre de la direction de l'Union patronale suisse, est responsable de la rédaction romande d'*«Employeur Suisse»*.

L'Union patronale suisse s'engage également en faveur du relèvement de la proportion de femmes dans les conseils d'administration et les organes dirigeants des entreprises. Selon une étude du gérant de fortune zCapital présentée dans notre Dossier, la plupart des entreprises cotées en bourse en Suisse veulent aller dans ce sens. Pour Valentin Vogt, président de l'UPS, il n'y a pas lieu d'introduire des quotas féminins en la matière. En revanche, il est important que les entreprises se fixent des objectifs qui permettent d'évaluer les progrès réalisés dans cette voie.

A notre Entretien, nous avons invité Carl Elsener, CEO de l'entreprise Victorinox SA. Le produit phare de l'entreprise est son fameux couteau de poche connu dans le monde entier comme le «Original Swiss Army Knife» dont la production est réalisée en Suisse. Victorinox commercialise également des montres, bagages, habits et parfums. Les bénéfices sont systématiquement réinvestis dans l'entreprise et une politique adaptée lui permet de conserver un effectif stable de 1800 personnes.

Les dernières élections genevoises ont confirmé des tendances observées dans nombre de pays européens, en particulier l'affaiblissement du centre au profit de la montée des extrêmes. Dans son Eclairage, Michel Barde en appelle aux partis du centre à se réinventer et pose quelques jalons.

Je vous souhaite d'ores et déjà d'excellentes fêtes de fin d'année. ■

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne
Rubrique juridique:
Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone +41 (0)44 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.–
(étranger Fr.180.–) + TVA
Prix de l'exemplaire: Fr.10.–
+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich
Téléphone +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Téléphone +41 (0)44 928 56 17
Fax +41 (0)44 928 56 00
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4200
Tirage certifié (REMP 2012):
Vendu: 3292
Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50% de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, automne 2008)

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

En cette période de fin d'année, l'agenda social est bien rempli. Après l'initiative 1:12 des jeunes socialistes se profile déjà pour 2014 la votation concernant l'initiative des syndicats sur les salaires minimums. Ce n'est pas tout. Début octobre, a été déposée une nouvelle initiative réclamant l'introduction d'un revenu de base inconditionnel. Dans son Opinion, Martin Kaiser nous en présente les caractéristiques. Ce projet lancé sous une symbolique pluie d'or laisse nombre de questions ouvertes.

Un thème central de l'Union patronale suisse est la réforme de la prévoyance vieillesse. La société vieillissante représente un important défi financier pour cette dernière et il s'agit d'empêcher sans délai cette réforme. Comme l'explique Roland A. Müller dans notre Dossier, l'UPS préconise pour cette réforme un processus par étapes avec des priorités claires. Il s'agira en particulier de procéder à l'adaptation nécessaire du taux de conversion et de flexibiliser le système des rentes en relevant progressivement l'âge de référence de la retraite. Sur la durée, il s'agira aussi d'utiliser de manière optimale le potentiel des seniors sur le marché du travail.

Jean-Marc Hensch est élu directeur d'économiesuisse

Le Comité d'économiesuisse a élu Jean-Marc Hensch à l'unanimité directeur de la Fédération des entreprises suisses lors de sa séance du 18 novembre 2013. Le successeur de Pascal Gentinetta prendra ses fonctions le 1^{er} mars 2014.

Après avoir terminé ses études et obtenu une licence en droit à l'université de Zurich, Jean-Marc Hensch a travaillé durant dix-sept ans dans les relations publiques. Il a été partenaire et membre de la direction de l'agence de RP Farner Consulting SA, avant de devenir, en 2003, directeur de l'Association suisse de l'industrie gazière. Il occupe depuis 2012 la fonction de directeur général de SWICO, l'Association Economique Suisse de la Bureautique, de l'Informatique, de la Télématique et de l'Organisation.

Ses responsabilités au sein de deux associations membres d'économiesuisse font de Jean-Marc Hensch, âgé de 54 ans, un fin connaisseur du secteur associatif et de la politique fédérale. Fort



*Jean-Marc Hensch
prendra ses fonctions le 1^{er} mars 2014.*

de sa formation de conseiller en relations publiques DF et de sa longue activité dans la branche, c'est aussi un spécialiste de la communication. Il est bilingue, marié et habite à Zurich.

Rudolf Minsch continue de diriger la Fédération jusqu'à l'entrée en fonctions de Jean-Marc Hensch. Le chef économiste d'économiesuisse a réussi à conduire l'association faîtière de main de maître durant la phase de transition. Economiesuisse le remercie pour son grand engagement. Rudolf Minsch va de nouveau se concentrer dans le futur sur ses fonctions centrales de chef économiste et exercera la fonction de directeur suppléant. ■ (economiesuisse)

Secteur bancaire: négociations réussies entre partenaires sociaux

Les partenaires sociaux du secteur bancaire ont trouvé un accord au sujet de diverses modifications de la Convention relative aux conditions de travail du personnel bancaire (CPB). Les adaptations concernent notamment les modèles de travail spéciaux et la joignabilité durant les vacances.

Les modifications qui entreront en vigueur le 1^{er} avril 2014 engagent les banques soumises à la CPB à consigner les dispositions sur le service de piquet et le travail de nuit dans un règlement. En outre, il est établi clairement que les employés ne peuvent être contactés par la banque durant leurs vacances que dans des cas exceptionnels de nécessité opérationnelle et urgents. Les partenaires sociaux veulent ainsi assurer le droit au repos des employés, sans toutefois limiter le droit de la banque à prendre contact avec ses collaborateurs dans les cas d'urgence. Enfin, les droits d'information des représentations des employés sont élargis notamment aux

mesures concernant leur surveillance. A cette occasion, les partenaires sociaux du secteur bancaire ont décidé d'approfondir trois points de la CPB en instituant des groupes de travail paritaires chargés d'analyser et de clarifier les points de divergence: il s'agit du règlement de l'assurance d'indemnités journalières maladie, du travail à domicile ainsi que des mesures en cas de fermetures d'établissements bancaires et de licenciements.

Les négociations relatives à la CCT du secteur bancaire ont habituellement lieu au printemps. Toutefois, l'Association patronale des banques en Suisse et l'Association suisse des employés de

banque ayant élaboré, dans le cadre d'intenses négociations au premier semestre 2013, une convention sur la protection des collaborateurs en cas de livraisons de données aux autorités américaines, les négociations habituelles de la CCT ont été repoussées au mois d'octobre 2013.

Les deux parties se sont déclarées satisfaites par l'issue des négociations et la collaboration durant celles-ci.

La CPB est la convention collective de travail du secteur bancaire à laquelle quelque 50 banques, réunissant 70000 collaborateurs, sont soumises. Le partenariat social dans le secteur bancaire existe depuis 1920. ■

«Q4europe» la plateforme en ligne pour recruter le personnel qualifié

Avec «Q4europe», l'Union suisse du métal, l'Union européenne du métal (Europäische Metall-Union) et Swissmechanic ont lancé une plateforme qui facilite le recrutement de main-d'œuvre en Suisse et en Europe. Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, «Q4europe» entend d'une part mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre spécialisée autochtone, d'autre part soutenir l'immigration de main-d'œuvre qualifiée. Élément important, la plateforme permet une comparaison des compétences professionnelles indépen-

damment des différences nationales dans la formation professionnelle.

Comment fonctionne «Q4europe»? Les travailleurs peuvent déposer leur profil de qualifications sur la plateforme en ligne, documenter et planifier ainsi leur carrière. Les entreprises peuvent recruter des collaborateurs, promouvoir et diriger leurs propres collaborateurs. Les associations présentent leurs branches et assurent la saisie et l'actualisation des critères de qualifications professionnels et sectoriels. ■
www.q4europe.eu

1^{er} prix du Milestone 2013: les fermes interactives Jucker Farm

Dans la catégorie «Projet remarquable» le premier prix a été décerné aux fermes interactives Jucker Farm, représentées par les propriétaires Martin et Beat Jucker. En 15 ans à peine, les frères Martin et Beat Jucker ont transformé et rendu célèbres la ferme parentale à Seegräben ainsi que le Bächlihof à Rapperswil-Jona par leurs innovations conséquentes et continues, qui en ont fait des attractions connues dans toute la Suisse, accueillant plus de 800 000 visiteurs chaque année. Jucker Farm SA emploie aujourd'hui plus de 150 personnes et génère

un chiffre d'affaires qui se compte en dizaines de millions de francs avec ses fermes touristiques. L'exposition annuelle de citrouilles est considérée comme une offre de vente exclusive et ses fondateurs comme les pionniers de la commercialisation de l'agriculture. Dans la même catégorie, le deuxième prix a été distribué à Swiss Trails, prestataire de services pour SuisseMobile et le troisième prix à la Tour découverte Kambyly. ■

Plus d'infos: www.htr.milestone.ch

Swissmem: évolution positive dans l'industrie des machines

Par rapport à la période comparable de l'année précédente, les entrées de commandes dans l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) ont progressé de 11,3 pour cent au troisième trimestre 2013. Avec une augmentation de 8 pour cent, l'évolution du chiffre d'affaires est également réjouissante. Il

semble que les récents signes annonçant une évolution positive dans l'industrie MEM se confirment. Cependant, des risques substantiels persistent dans l'environnement européen. Il faudra donc attendre les mois à venir pour savoir si ces chiffres confirment le revirement tant attendu. ■ Plus d'informations sur le site www.swissmem.ch

PERSPECTIVES

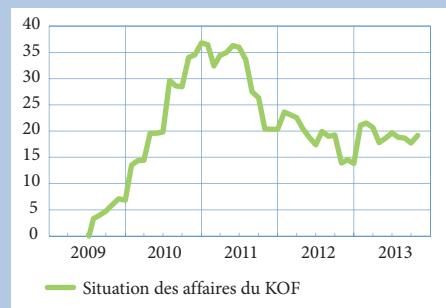
Vent favorable

Les entreprises suisses sont plutôt confiantes pour l'avenir.

L'indicateur de la situation des affaires du KOF dans l'économie privée de Suisse a affiché une progression en octobre. Au préalable, il avait baissé légèrement trois fois de suite. Les attentes des entreprises demeurent confiantes, quoiqu'emprunte d'une plus grande réserve que durant l'été. La situation relativement stable des entreprises suisses a une incidence favorable sur le marché de l'emploi. Les perspectives se sont améliorées sur le plan de l'emploi. La conjoncture suisse bénéficie à nouveau d'un léger regain de vent arrière cet automne.

Selon les secteurs considérés, la situation s'est plutôt améliorée dans l'industrie également, où les entrées de commandes et l'utilisation des capacités évoluent favorablement et où les entreprises escomptent un prochain regain de la demande et de la production. La marche des affaires est jugée bonne à satisfaisante dans la construction ainsi que dans le commerce de gros et de détail. Les entreprises du bâtiment regardent toutefois ces prochains mois avec un scepticisme plus marqué que précédemment. Dans l'hôtellerie et la restauration, au contraire, où la diminution de l'emploi a quelque peu ralenti, les perspectives apparaissent plus encourageantes que lors des derniers trimestres. Dans le secteur bancaire, en revanche, les affaires demeurent plutôt mauvaises, surtout au niveau des transactions avec la clientèle étrangère. Les assureurs, quant à eux, restent optimistes. ■

Indicateur de la situation des affaires du KOF



Source: KOF

La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP)

Micromécanicien: la révision porte ses fruits

L'apprentissage de micromécanicien remporte un franc succès auprès des jeunes. Preuve que la révision de ce métier-phare de l'horlogerie l'a revivifié et ajusté aux spécificités des entreprises du secteur. La nouvelle formule fait en effet la part belle à deux savoir-faire industriels clés de l'Arc horloger: l'étampage et le décolletage.

A la rentrée 2013, 81 apprentis ont signé un contrat d'apprentissage de micromécanicien CFC dans l'une des six écoles techniques en Suisse qui proposent cette filière. Le chiffre de cette année marque un engouement déjà constaté en 2012 (85). En comparaison, on ne comptait que 67 apprentis en 2011 et 59 en 2010.

Les chiffres de ces deux dernières années sont réjouissants car le métier est fortement demandé. Selon la dernière enquête sur les besoins en personnel réalisée par la CP, d'ici 2016 au minimum 143 micromécaniciens supplémentaires devront rejoindre les entreprises horlogères et microtechniques, soit 29 par année.

Nouvelle formule polyvalente

Le micromécanicien est au cœur du processus de fabrication de la montre et est donc indispensable à l'industrie horlogère. Mais pas seulement car il fabrique et assemble des pièces de très

petites dimensions à l'aide de machines de production. Son savoir-faire s'applique donc à tous les secteurs de la microtechnique: biomédical, robotique, aéronautique, etc.

Cette polyvalence est le principal bénéfice apporté par la révision du métier qui a créé quatre nouvelles orientations à choix pour l'apprenti, dès la 3^e année: fabrication de pièces sur machines CNC, décolletage, étampes et moules, prototypes. L'entrée en vigueur officielle du nouveau plan de formation étant survenue le 1^{er} janvier 2013, les 81 apprentis ayant entamé leur apprentissage en août sont donc les premiers de cette nouvelle formule.

Le dual en bonne voie

Le métier étant axée sur la pratique, il est particulièrement bien adapté au travail en entreprise. Parmi les 81 nouveaux apprentis, 18 le feront en dual contre 63 à plein temps à l'école. Bien que la part du dual reste relativement

faible, elle a nettement augmenté en une année (de 15,3 à 22,2 pour cent).

S'il veut être promu à un bel avenir, le métier de micromécanicien doit continuer à faire des émules parmi les jeunes et parmi les entreprises susceptibles d'engager ces derniers. L'augmentation de l'intérêt auprès du jeune public (y compris les jeunes filles) pour un métier créatif et varié – débarrassé du cliché de l'activité répétitive et salissante – et l'accroissement du nombre d'entreprises formatrices sont autant d'objectifs à atteindre pour la branche.

«Faiseurs d'étampes» et «décolleteurs»

Le besoin réel en micromécaniciens, dont l'enquête de la CP s'est fait l'écho, prouve que les entreprises ont compris l'enjeu et la plus-value de ce métier par rapport à d'autres professions similaires issues de la mécanique. D'abord, la révision menée par la CP a allégé la part théorique de l'apprentissage pour s'ajuster au plus près des activités industrielles de l'Arc jurassien. Ensuite, en identifiant des besoins spécifiques dans les secteurs de l'étampage et du décolletage, elle a créé des orientations ad hoc adaptées aux dimensions de l'horlogerie, soit à l'usinage de pièces de très petites dimensions.

En effet, même si la fonction de faiseur d'étampes existe encore au sein des entreprises, plus aucune filière correspondante n'était proposée dans les écoles techniques depuis longtemps. Quant au décolletage, seuls certains métiers du secteur des machines le proposaient comme spécialité. Ces deux savoir-faire ont désormais une place de choix au sein du métier de micromécanicien. ■

D'ici 2016 au minimum 143 micromécaniciens supplémentaires devront rejoindre les entreprises horlogères et microtechniques, soit 29 par année.



Photo: CP/Girard-Perego SA

Manne céleste

L'initiative populaire pour un «revenu de base inconditionnel»: une utopie artistique à l'arrière-goût amer. **Par Martin Kaiser**



Photo: Rob Lewis

Martin Kaiser est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Qu'ont en commun les personnalités Adolf Muschg, Endo Annaconda, Linard Bardill, Martin Heller, Jürg Jegge, Hans Saner et Beatrice Tschanz (!)? Toutes défendent l'initiative citée en titre. Elles réclament ce revenu de base inconditionnel pour toute personne vivant en Suisse, qu'elle soit active ou non. Pour la plupart des gens, le revenu de base ne s'ajoutera pas à leur revenu actuel, mais le remplace. Le texte de l'initiative ne précise pas le montant du revenu inconditionnel de base ni son financement. Mais d'après ses auteurs, il devrait être de 2500 francs par mois par adulte et de 650 francs par enfant. Une famille de quatre enfants aurait ainsi 6250 francs par mois garantis. Les initiateurs chiffrent le financement de leur projet à 200 milliards par année, dont environ 70 milliards remplaceraient les paiements de transferts actuels, comme l'AVS ou l'AI. La grande partie des 130 milliards restants seraient couverts par les revenus provenant aujourd'hui d'une activité lucrative (qui bien sûr continueraient à être versés). Les initiateurs ne se prononcent pas non plus sur la question de l'incitation à l'immigration. Le thème de la politique migratoire ne relève-t-il pas de toute façon du monde politique?

En déposant leur initiative le 4 octobre 2013, ses auteurs ont fait ruisseler une pluie dorée de 8 millions de pièces de cinq centimes sur la place fédérale! Une «installation» très originale et impeccablement mise en scène. On a senti la patte de vrais pros du management artistique.

Le tout parfaitement orchestré par l'ancien vice-chancelier et porte parole du Conseil fédéral Oswald Sigg, vieux renard de la politique. Son message: l'initiative doit susciter le débat sur de nombreuses questions et connexités fondamentales.

Quelque chose qui cloche

L'art permet la confrontation avec beaucoup de choses. Il est une source d'interprétations et ne constraint personne. C'est un aspect toujours fascinant du travail des artistes, lesquels méritent notre respect ainsi qu'un bon revenu – non inconditionnel (!). Dans la construction, par exemple, l'art est souvent de la provocation subventionnée par l'Etat, mais bienvenue si elle invite à la discussion. Cela vaut aussi pour sa nouvelle affectation au service de l'initiative populaire! Rien à redire s'il nous amène à réfléchir au monde moderne du travail et à ses excès possibles – bien qu'un peu plus souvent qu'à l'ordinaire ces derniers temps. On peut aussi légitimement philosopher sur la valeur du travail. Mais quand l'art prétend servir une initiative populaire au mépris du travail rémunéré, cela ne va pas!

Reste à espérer que l'illustre aréopage des managers artistiques trouve bientôt un moyen plus original de placer le débat philosophique sur les bons rails. Sa dernière trouvaille au service de l'initiative populaire n'est pas heureuse et n'est qu'une source de dépenses inutiles. Tant l'utopie des promoteurs de l'initiative que ce droit populaire essentiel qu'est l'initiative méritent mieux que cela. Nous appelons donc de nos voeux un rapide retour de l'initiative dans une prochaine mise en scène réussie. ■

Carl Elsener, CEO Victorinox SA

«Le couteau reste notre produit phare»

Il n'y a guère de Suisse, encore moins de touriste, qui ne possède ce petit objet de culte: un couteau de poche Victorinox, connu dans le monde entier comme le «Original Swiss Army Knife». Il est né il y a 130 ans à Ibach (Schwyz). Carl Elsener, CEO de l'entreprise familiale et arrière petit-fils du fondateur, nous parle de sa stratégie de diversification de ces dernières années et de l'importance d'une vision à long terme. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Elsener, Victorinox vend une gamme de produits très variés tels que couteaux, montres, bagages, habits et parfums. Pourquoi cette diversification?

Carl Elsener: Le couteau de poche est notre produit phare. Avec les couteaux de ménage et professionnels, il assure 55 pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais face aux copies asiatiques bon marché toujours plus nombreuses, nous nous sommes demandés comment maintenir durablement une production suisse concurrentielle sur le marché mondial. Nous avons conclu qu'il fallait investir dans la marque en visant des produits qui seraient plus visibles que le couteau de poche dissimulable dans une poche de pantalon. De plus, le drame du 11 septembre 2001, qui a fait chuter notre chiffre d'affaires de 30 pour cent quasi du jour au lendemain, nous a montré le risque de dépendre d'un seul produit.

«Le couteau de poche est tellement lié à la Suisse que nous faisons tout pour garder la production ici.»

Quel est le dénominateur commun de votre gamme de produits?

Les vertus traditionnelles de notre couteau de poche doivent se retrouver dans tous les autres produits et inspirer l'innovation: qualité, fonctionnalité, nouveauté, enfin design durable. Autre point commun: nos produits doivent être reconnus comme d'utiles auxiliaires dans toutes les circonstances de la vie. Nous cherchons à traduire cette idée, exprimée dans le slogan «Your Companion for Life», dans tous nos produits.

Quelle est l'état de la demande pour vos divers produits et où voyez-vous le plus fort potentiel?

Notre plus fort potentiel est dans les montres, les bagages et l'habillement. Bien que l'habillement

progresse très fort en ce moment, le couteau restera toujours notre pièce maîtresse. A ce propos, notre principal objectif est de maintenir durablement nos emplois à Ibach, où toute notre production de coutellerie est domiciliée. Pour l'instant, nous sommes satisfaits du niveau de la demande. Un regain de croissance sera possible quand nous ouvrirons de nouveaux marchés, par exemple en Russie, en Inde, en Chine et en Amérique du Sud. En Suisse, dans le reste de l'Europe et en Amérique du Nord, le marché est relativement saturé.

La Suisse comme site de production est-elle remise en question – notamment à cause de la forte dépendance de votre entreprise à l'égard de l'exportation et du tourisme?

Surtout pour les produits fabriqués en Suisse tels que couteaux, montres et parfums, la force du franc constitue bien sûr un défi. Mais le couteau de poche est tellement lié à la Suisse et aux valeurs helvétiques que nous faisons tout pour garder la production ici. Nous ne pourrions pas concevoir de produire le couteau suisse hors de Suisse.

Comment le marché s'est-il développé du côté de l'offre? Vous avez mentionné la concurrence des producteurs bon marché.

Nous avons eu très tôt des imitateurs, surtout en Allemagne, à peine mon arrière grand-père avait-il inventé le couteau à lames pliables. Pour se distinguer de ses concurrents, celui-ci avait introduit dès 1909 l'emblème bien connu de la croix dans l'écusson. Lequel est aujourd'hui notre marque protégée dans 120 pays. Notre couteau est abondamment copié, surtout en Asie, encore que dans une qualité nettement moins bonne.

Comment vous défendez-vous contre le piratage?

La protection des marques nous permet de combattre assez facilement les abus en Europe et en Amérique du Nord. En Asie, la tâche est plus ardue

et nous attendons des améliorations de l'accord de libre-échange avec la Chine. Nous pouvons aussi faire jouer la protection des brevets. Comme tel, cependant, le couteau de poche ne sera plus protégé lorsque le brevet aura expiré. Nous épousons toutes les voies de droit possibles, travaillons avec la douane et la police et faisons faire des saisies lorsqu'on remarque des contrefaçons, par exemple dans des expositions.

Quels sont vos principes de direction?

Je tiens à être exemplaire en pratiquant chaque jour les valeurs qui me semblent importantes. Les collaborateurs doivent sentir que l'entreprise joint l'acte à la parole et ne se contente pas de beaux discours. Mon père, à qui l'on doit plus qu'à nul autre le succès de l'entreprise, était déjà soucieux de pérennité; nous réinvestissons systématiquement nos bénéfices dans l'entreprise.

Comment ces valeurs se traduisent-elles dans votre politique du personnel, laquelle vous a valu une distinction il y a quelques années?

Nous attachons beaucoup d'importance à la permanence de nos effectifs. Nous compensons les fluctuations conjoncturelles par une politique anticyclique: quand notre carnet de commandes est chargé, nous constituons des réserves au lieu de continuer à solliciter la demande. Dans les temps difficiles, au contraire, nous faisons de la prospection et investissons dans la publicité comme dans de nouveaux produits. Cela nous permet de garder stable notre effectif. Après le 11 septembre 2001, nous avons pu éviter tout licenciement économique grâce à nos réserves ainsi qu'aux soldes de vacances et d'heures supplémentaires d'un grand nombre de nos employés. De plus, nous tenons à réserver des emplois intéressants à des personnes de capacité réduite.

Que faites-vous pour fidéliser vos collaborateurs?

Quand un poste devient vacant, nous cherchons toujours d'abord à y placer quelqu'un de l'intérieur – si nécessaire après une formation complémentaire. Il y a huit ans, nous avons en outre int-

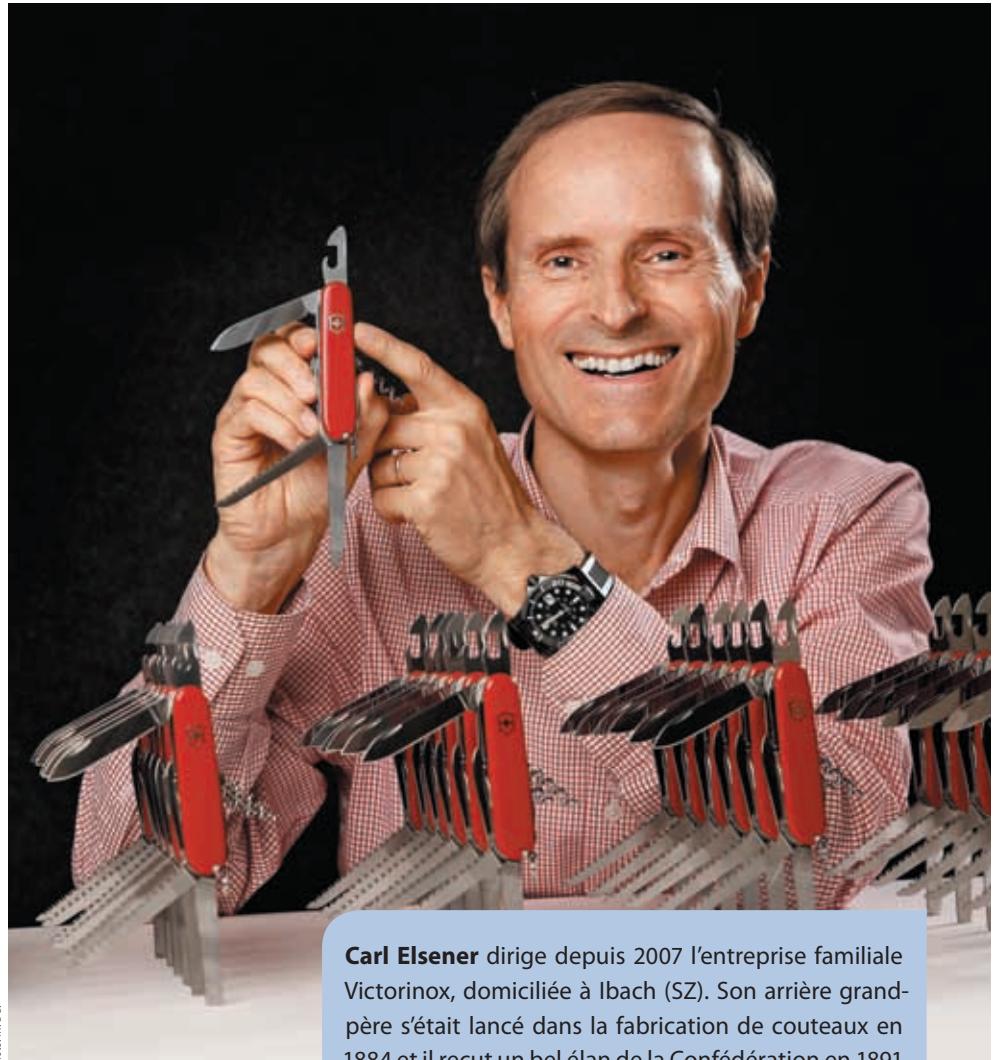


Photo: m.à.d.

roduit des exercices physiques pour tous les collaborateurs, parce que les activités parfois répétitives entraînent souvent des tensions musculaires et des inflammations. Au départ, tous n'étaient pas enthousiastes, mais on a constaté ensuite une baisse de près de 50 pour cent des durées d'indisponibilité. Nous tenons aussi à ce que les collaborateurs ayant des problèmes puissent joindre leurs supérieurs. Mon bureau, par exemple, est ouvert à tous en permanence, une possibilité dont plus d'un collaborateur fait usage.

Pouvez-vous garantir des conditions de travail correctes dans les centres de production de vos entreprises partenaires à l'étranger?

La question se pose surtout pour nos bagages, fabriquées principalement en Asie. D'une part nous contrôlons nous-mêmes sur place aussi bien la qualité

Carl Elsener dirige depuis 2007 l'entreprise familiale Victorinox, domiciliée à Ibach (SZ). Son arrière-grand-père s'était lancé dans la fabrication de couteaux en 1884 et il reçut un bel élan de la Confédération en 1891, avec une première commande de couteaux pour le soldat suisse. L'entreprise, aujourd'hui propriété de deux fondations, emploie 1800 personnes dans onze pays. Plus de 90 pour cent de ses produits sont vendus à l'étranger ou à des touristes de passage en Suisse.

du produit que les conditions de travail, d'autre part nous travaillons conjointement avec des auditeurs neutres. Au besoin, nous changeons de fournisseur. C'est arrivé dans un cas, avec un partenaire qui employait du personnel trop jeune selon nos critères.

Quels sont les prochains objectifs de Victorinox?

Ces prochaines années, nous voulons donner à nos produits actuels des fondements solides dans le monde. En ouvrant à l'étranger des points de vente supplémentaires où nous offrons la totalité de notre assortiment, nous voulons faire connaître et positionner encore mieux la marque Victorinox dans son intégralité. ■

Jugement

Envoi d'attestations de prévoyance

Les certificats de caisse de pension ne sauraient être envoyés aux employeurs dans des enveloppes ouvertes en vue de leur distribution. L'attestation doit être expédiée individuellement à l'adresse privée de l'assuré ou remise à ce dernier via l'employeur sous pli fermé avec la mention «personnel».

Faits

Le préposé fédéral à la protection des données et à la transparence a été appelé à se prononcer sur la pratique de l'institution de prévoyance X. consistant à remettre aux employeurs l'ensemble des attestations de prévoyance de leurs employés dans une enveloppe ouverte portant la mention «confidentiel» en vue de leur distribution individuelle à l'interne, plutôt que de les faire parvenir directement aux assurés. Interrogée sur la procédure suivie, X. confirma que les attestations de prévoyance de tous les assurés étaient remises de manière ouverte aux employeurs pour distribution. Un envoi direct aux employés n'était pas possible pour des raisons organisationnelles.

En date du 8 juin 2009, le préposé a émis une recommandation à l'intention de X., la priant de mettre fin sans délai à sa pratique consistant à communiquer les données des assurés à leurs employeurs respectifs et de transmettre à l'avenir lesdites données à leurs destinataires sous une forme garantissant qu'elles les atteignent directement et à titre personnel exclusivement.

Extraits des considérants

6.3 X. a envoyé aux employeurs de propos délibéré et sous pli ouvert les certificats de caisse de pension, ce qui offrait une possibilité de les consulter. Ces documents permettent de savoir notamment quelles prestations de libre passage ont apportées les collaborateurs nouvellement arrivés; quand et à concurrence de quelles sommes des assurés ont effectué des rachats d'années d'assurance ou prélevé une partie de leur avoir pour l'acquisition d'un logement; si et quand leur avoir a été modi-

fié à la suite d'un divorce et à combien s'élève leur capital d'épargne. Dans certains cas, ces documents comportent aussi des références à une protection d'assurance provisoire ou une incapacité de travail temporaire. En outre, chaque année le certificat indique le montant de la prestation de libre passage.

6.3.2.2 La confidentialité des données exigée à l'art. 7 LPD n'existe plus si l'employeur a libre accès à des données relatives à la santé et/ou relevant du droit des assurances. L'administration d'une institution de prévoyance doit dès lors être organisée de manière à ce que ni l'employeur ni un organe ou un représentant de ce dernier n'ait accès aux données d'assurés travaillant à son service, à défaut de quoi on se trouve en présence d'un traitement de données contraire au droit. Notamment, l'absence de séparation entre les rôles d'employeur et d'assureur peut conduire à ce que quiconque occupe une personne peut consulter les données d'assurance de cette dernière. Si un collaborateur du service du personnel d'une entreprise est parallèlement responsable des tâches d'ordre organisationnel de la caisse de pension, les informations qu'il recueille dans sa fonction de représentant de l'institution de prévoyance servent à deux maîtres. Et dans l'hypothèse où l'employeur a, de ce fait, accès aux dossiers d'assurance, la situation de départ est comparable à une union personnelle prohibée.

6.3.2.3 En ce qui concerne le devoir de renseigner incomitant à une institution de prévoyance à l'égard de ses assurés, l'OFAS a affirmé ce qui suit:



Dans le cadre de son organisation, l'institution de prévoyance peut confier aux organismes des caisses de pension d'entretenir les contacts directs avec les assurés, de sorte que toutes les demandes, informations, directives, etc., passent par leur intermédiaire.

Un besoin d'information direct existe, par exemple lorsque l'employé a un intérêt légitime à ce que son employeur ne soit pas au courant de sa demande de renseignements. Ainsi en va-t-il des questions portant sur le montant de la prestation de libre passage. Si l'assuré doit s'adresser à l'organe paritaire institué dans le cadre de sa caisse de pension – au sein duquel siège son employeur ou un représentant de ce dernier – ou à des collaborateurs du service du personnel chargé de l'administration de la caisse, la confidentialité du traitement de telles demandes n'est pas garantie.

6.4 En résumé, on relèvera ce qui suit: les attestations de prévoyance des employés assurés contiennent des informations relatives à leur situation personnelle en matière de prévoyance que les employeurs affiliés ne sont pas appelés à communiquer à l'institution de prévoyance via le formulaire d'annonce requis dans le cadre de l'accomplissement de leur obligation de cotiser, conformément à l'art. 66 LPP. Dès lors, il s'agit de données que les employeurs ne connaissent pas ni ne sont en mesure de calculer. Aussi, pour ce qui les concerne,

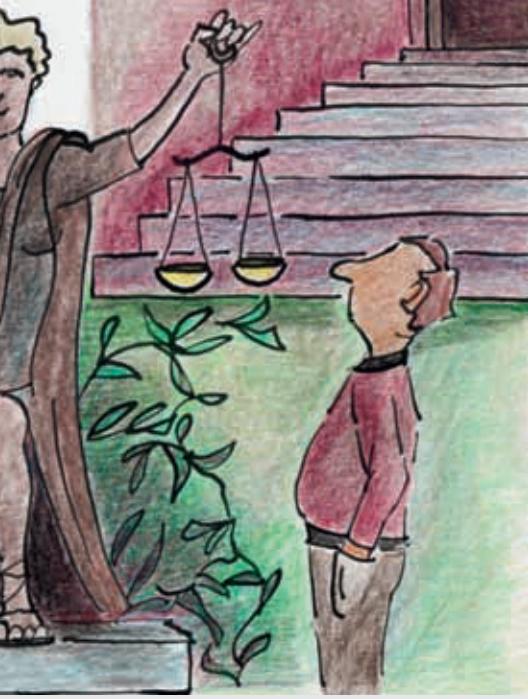


Illustration: Christine Ruf

on a affaire, à une communication ou à une transmission de données personnelles à un tiers au sens de la loi sur la protection des données, cela au regard de toutes les définitions citées au considérant 6.3.1. En outre, dans le cadre de la pratique de la transmission des attestations de prévoyance sous pli ouvert – cela même si l'envoi est fait à l'intention de l'organisme chargé de la mise en œuvre de la prévoyance professionnelle d'ores et déjà susceptible de connaître les données contenues dans ces documents en raison de lacunes organisationnelles ou d'une union personnelle – rien ne permet d'exclure que lesdites données puissent être consultées par des tiers supplémentaires non concernés qui les ignoraient jusque-là.

9.2 Malgré la mention «confidentiel», les certificats de caisse de pension des personnes assurées envoyés à l'employeur ne sont nullement protégées contre leur consultation ou leur copie, surtout s'ils ne sont pas mis individuellement sous pli scellé avec une bande collante, ou ne pouvant être ouverte qu'en déchirant une ligne perforée. De telles mesures seraient simples à exécuter et relativement peu coûteuses. Or, X. n'a jamais pris de semblables dispositions par le passé ni contrôlé jusqu'ici si les informations contenues dans les attestations de prévoyance à transmettre individuellement constituaient des données sensibles.

9.3 En outre, il a lieu de tenir compte de ce que la protection des données, dans le cadre des rapports de travail, remplit aussi une fonction «antidiscriminatoire». Les données des personnes concernées pourraient être exploitées pour des buts qui n'ont rien à voir avec la prévoyance professionnelle et ne seraient pas dans l'intérêt desdites personnes, voire risqueraient de les exposer à des discriminations au travail. On ne saurait en effet exclure totalement que les données soient utilisées par les employeurs notamment dans le contexte de négociations salariales, cela au détriment des employés. La personne qui, par exemple, a effectué un retrait anticipé pour l'acquisition de son logement se trouve désormais plus étroitement liée à un lieu. Par conséquent, elle dépendra plus fortement de son emploi et, par là même, de son employeur.

10.1 X. fait valoir des intérêts économiques à l'appui de sa pratique en matière d'expédition des attestations de prévoyance; concrètement, elle soutient que l'adressage individuel de ces documents dans des enveloppes scellées constitue une charge financière supplémentaire. En outre, elle souligne les efforts menés dans la branche de la prévoyance professionnelle pour réduire les coûts et rappelle que la procédure suivie, en vigueur de longue date, est usuelle dans ce secteur. Or, ainsi que cela a déjà été établi, le procédé de X. consistant à envoyer à l'employeur sous pli ouvert les attestations de prévoyance des personnes assurées auprès d'elle, avec mission de les transmettre, non seulement ne peut s'appuyer sur aucune base légale mais encore enfreint la protection des données. Dès lors, une seule question reste à trancher: de quelle façon l'envoi des certificats de caisse de pension doit avoir lieu ou quel est le type d'expédition approprié satisfaisant les principes de la protection des données, plus particulièrement celui de la sécurité des données.

10.4 Au vu de ce qui précède, X. est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir que les droits de la personnalité de ses assurés ne soient pas lésés lors de la transmission de leurs

attestations de prévoyance. En d'autres termes, il doit envoyer les attestations sous une forme adéquate au regard des principes de la protection des données. Concrètement, cela implique que les attestations soient expédiées directement aux employés sous pli fermé à leur adresse privée ou, à tout le moins, qu'elles soient envoyées à l'employeur pour distribution dans une enveloppe fermée portant le nom du destinataire et la mention «personnel». Dès lors, une interdiction générale d'envoyer les certificats de caisse de pension aux employeurs n'est pas envisagée ici. Il s'agit plutôt d'une alternative minimale à l'envoi direct aux employés sans risque d'un accès ouvert aux employeurs contraire au droit. D'un point de vue entrepreneurial, il peut paraître fondé d'invoquer la charge financière supplémentaire qu'implique l'envoi individuel manuel, mais cet argument ne saurait justifier, comme déjà mentionné, l'atteinte aux droits de la personnalité des personnes concernées.

Il y a lieu de prescrire à X. de faire parvenir au futur les attestations de prévoyance personnelles à ses assurés d'une façon telle que seule la personne assurée – donc aucun tiers, et notamment son employeur – puisse prendre connaissance du contenu du certificat concerné (cf. également la teneur de l'art. 86b al. 1 lit. a LPP, selon lequel l'institution de prévoyance doit renseigner chaque année ses assurés de manière adéquate, notamment sur leurs droits aux prestations, le salaire coordonné, le taux de cotisation et l'avoir de vieillesse).

*Jugement du Tribunal administratif fédéral du 10 avril 2013 (A-4467/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Heures supplémentaires d'un chef d'atelier

Un accord concernant les heures de travail supplémentaires doit être fait par écrit. A défaut d'une réglementation expresse du temps de travail, les cadres supérieurs ont droit à une indemnisation des heures supplémentaires effectuées que si on leur a confié des tâches en plus ou lorsque l'ensemble du personnel a dû fournir des heures supplémentaires.

Faits

Dès le 1^{er} octobre 1998, A. a travaillé comme ouvrier, puis chef d'atelier au service de X. Le contrat conclu le 30 octobre 1998 prévoyait notamment la réglementation suivante: un horaire de travail de 40 heures par semaine, à raison de 8 heures quotidiennes; l'obligation pour l'employé, en cas de besoin, d'accomplir les heures supplémentaires nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

En septembre 2002, A. a été promu chef d'atelier; ce changement de statut n'a fait l'objet d'aucune convention écrite. La nouvelle fonction impliquait de donner des instructions aux sertisseurs et de les surveiller, de préparer leur travail et de gérer les commandes. Du point de vue de l'organisation du temps de travail, le chef d'atelier devait arriver un peu avant les ouvriers le matin et rester un peu après leur départ en fin de journée.

Le 9 octobre 2007, A. a résilié le contrat le liant à X. pour le 31 décembre 2007.

En sus de l'horaire contractuel de 40 heures hebdomadaires, A. a effectué des heures supplémentaires. Celles-ci ont été rémunérées trimestriellement jusqu'au mois d'avril 2003. Depuis lors, A. n'a plus touché de rétribution pour ses heures supplémentaires et n'a pas pu prendre de congé compensatoire. Au préalable, X. avait fait une communication sur les heures supplémentaires des employés dotés de responsabilité. A. a continué à consigner au jour le jour ses heures supplémentaires, sans les communiquer à X. Il a cessé de tenir un tel décompte lorsqu'une timbreuse a été installée dans l'entreprise en décembre 2006.

Extraits des considérants

4.2 La cour a retenu que A. avait accompli des heures supplémentaires entre avril 2003 et décembre 2006 et s'est fondée sur un horaire contractuel de 40 heures par semaine, ou 173,6 heures par mois.

4.3.1 X. reproche à la cour d'appel d'avoir méconnu le fait qu'en avril 2003, les parties avaient conclu un nouveau contrat modifiant l'horaire de travail de A., en ce sens que ledit horaire intégrait la vingtaine ou quarantaine de minutes supplémentaires quotidiennes inhérentes à la fonction de chef d'atelier. Il fait observer qu'au moment de l'introduction de la timbreuse, un temps de travail normal de 8 h 50 a été attribué à A. Cette modification de l'horaire aurait été compensée par un supplément de salaire proportionnel de 500 francs et par une augmentation de la gratification plus substantielle que par le passé. Au demeurant, la position de cadre de A. exclurait la notion même d'heures supplémentaires.

4.3.2 La jurisprudence admet qu'à défaut d'une réglementation expresse du temps de travail, les cadres supérieurs ne peuvent prétendre à une indemnisation des heures supplémentaires effectuées que lorsqu'ils se voient confier des tâches excédant leur cahier des charges, ou lorsque l'ensemble du personnel a dû fournir un nombre conséquent d'heures supplémentaires pendant une certaine durée. Cela étant, l'art. 321c CO s'applique aussi aux cadres supérieurs dans la mesure où leur horaire a été expressément défini par le contrat.



Outre que la qualification de cadre dirigeant ne paraît pas pouvoir être retenue en l'espèce, X. soutient précisément que le temps de travail de A. en tant que chef d'atelier était réglementé, de sorte qu'il pouvait prétendre à une rétribution pour les heures accomplies en sus.

4.3.3 L'arrêt attaqué ne constate pas que les parties auraient eu la réelle et commune volonté d'augmenter l'horaire de travail.

Il reste à examiner si l'employeur pouvait, selon le principe de la confiance, considérer que l'employé avait accepté de voir son horaire de base augmenté à 8 h 40 ou 8 h 50 par jour.

L'on peut inférer que la promotion de A. au rang de chef d'atelier induisait une légère augmentation de son temps de travail quotidien puisque il devait arriver un peu avant les autres ouvriers et repartir un peu après ceux-ci. A. admet avoir touché une augmentation de salaire de 500 francs lors de sa promotion. La gratification a augmenté cette année-là de 4000 francs pour atteindre 10 000 francs, alors que l'année précédente, elle avait passé de 3000 francs à 6000 francs. Cela étant, A. promu a continué dans un premier temps à toucher une rétribution pour ses heures supplémentaires: l'arrêt attaqué indique en effet que les heures supplémentaires ont été payées périodiquement, dès l'engagement jusqu'en avril 2003. Or, l'arrêt



Illustration: Christine Ruf

ne dit pas qu'entre septembre 2002 et avril 2003, A. promu aurait été rémunéré sur la base d'un horaire supérieur à 40 heures. X. lui-même ne le prétend pas, puisqu'il situe la prétendue modification de son temps de travail au mois d'avril 2003. A cette époque, la rétribution des heures supplémentaires a cessé suite à une communication de X. Selon les explications concordantes données par A. et X. dans leurs mémoires, X. avait fait savoir aux cadres, après constatation d'abus, que leurs heures supplémentaires ne seraient plus rétribuées. En 2003, le salaire a augmenté de 100 francs, tandis que la gratification est restée la même.

Ces éléments font apparaître non pas une augmentation consentie de l'horaire de travail, mais une modification relative à la rétribution des heures supplémentaires. L'analyse X. ne résiste pas à l'examen; il cherche en fait à contourner l'écueil que représente l'exigence de forme écrite pour tout accord restreignant la rétribution des heures supplémentaires (art. 321c al. 3 CO). En bref, la cour d'appel n'a pas enfreint le droit fédéral en considérant que le temps de travail contractuellement dû était de 40 heures hebdomadaires et que les heures accomplies en sus représentent des heures supplémentaires au sens de l'art. 321c CO.

5.1.1 X. reproche à la cour cantonale d'être tombée dans l'arbitraire en retenant les heures supplémentaires al-

léguées par A. sur la base de simples relevés unilatéraux formellement contestés, et en partant de la prémissse que A. n'avait pas compensé les 20 ou 40 minutes supplémentaires quotidiennes liées à sa nouvelle fonction. Les relevés de timbrage démontreraient que lorsque A. dépassait son horaire une semaine, il compensait la semaine suivante. Il n'y aurait pas de motif de penser qu'il en allait différemment avant l'introduction de la machine à timbrer.

5.1.2 X. conteste la force probante des décomptes de A. et s'en prend ainsi à l'appréciation des preuves. En l'occurrence, X. ne discute pas les autres éléments pris en compte par la cour d'appel, à savoir le témoignage d'autres employés et les propres déclarations de l'employeur. Il insiste sur le fait que les heures supplémentaires ont été compensées, ce qu'il lui incombaît de prouver. A l'en croire, cette preuve ressortirait des relevés de timbrage. La simple consultation de ces documents, auxquels X. se contente de renvoyer, ne permet pas de vérifier la thèse d'une compensation des heures; ceci suffit à sceller le sort d'un grief fondé sur l'arbitraire.

5.2.1 Pour sa part, A. se plaint d'un établissement manifestement inexact des faits dès lors qu'aucune heure supplémentaire n'a été retenue pour l'année 2007. Il concède que la timbreuse était programmée de telle façon qu'elle ne comptabilisait pas correctement ses heures supplémentaires. Toutefois, si l'on passe en revue les relevés de timbrage en prenant un par un les jours de travail et les heures accomplies par A., il apparaît que celui-ci a effectué 237,5 heures supplémentaires cette année-là.

5.2.2 Les relevés de la timbreuse versés au dossier ont enregistré, pour les mois de janvier à novembre 2007, les heures d'entrée et de sortie de A. aussi bien le matin que l'après-midi. Ils comportent une colonne censée indiquer le temps de travail effectif («cumuls/Eff.») et une colonne censée faire ressortir un solde positif ou négatif à la fin de chaque jour («crédit/débit»). Les chiffres figurant dans ces colonnes ne sont pas exploitables; comme l'a relevé la cour

d'appel, le temps de travail effectif indiqué reste le même alors que les heures d'entrée et de sortie de A. varient d'un jour à l'autre. En conséquence, la cour d'appel a refusé de retenir des heures supplémentaires pour l'année 2007, en faisant valoir qu'on pouvait attendre de A. qu'il établisse un relevé détaillé des heures supplémentaires accomplies cette année-là, plutôt que de renvoyer l'autorité judiciaire à rectifier les erreurs et inexactitudes de la timbreuse.

De deux choses l'une. Si la cour d'appel est arrivée à la conclusion que les heures d'arrivée et de départ figurant sur ces relevés étaient aussi erronées, elle pouvait conclure sans arbitraire que ces documents n'étaient pas propres à établir les heures supplémentaires alléguées. En revanche, si elle a jugé qu'il n'y avait pas de motif de mettre en doute l'enregistrement des temps de présence, mais seulement les indications relatives au temps de travail effectif et au solde positif ou négatif, il était arbitraire d'écartier ce moyen de preuve. Il apparaît certes extrêmement fastidieux de décompter, sur la base des quatre entrées et sorties journalières de l'employé, le nombre d'heures effectivement accomplies en 2007. Toutefois, le juge aurait pu impartir un délai à A. pour qu'il procède lui-même à ce travail et indique en marge de chaque jour le nombre d'heures effectuées, et précise à la fin de chaque mois s'il existait un solde positif (ou négatif), par rapport au nombre d'heures contractuellement dues selon les constatations de l'arrêt attaqué, soit 173,6 heures par mois ou 40 heures par semaine. La partie adverse et l'autorité judiciaire auraient eu toute liberté de contrôler le résultat de la synthèse effectuée par l'employé.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
22 août 2012 (4A_172/2012)*

Union patronale suisse: dossiers actuels

Réforme de la prévoyance vieillesse: des portions digestes et des priorités

L'Union patronale suisse demande que l'on empoigne sans délai et énergiquement la réforme de la prévoyance vieillesse. Pour que le niveau actuel des rentes puisse être maintenu et éviter de surcharger la barque, il faut en outre établir des priorités claires et fractionner judicieusement le projet. Dans l'éventail des mesures qui s'imposent, la priorité va à l'adaptation progressive de l'âge de référence de la retraite – et non à l'augmentation de la TVA. **Par Roland A. Müller**

La société vieillissante représente un important défi financier pour la prévoyance vieillesse. Selon le Conseil fédéral, l'AVS à elle seule va présenter d'ici à 2030 un trou béant de l'ordre de 9 milliards de francs par année. C'est surtout l'élévation par étapes de l'âge de la retraite de référence qui garantit pour l'avenir la sécurité des rentes à leur niveau actuel. Une action rapide et résolue s'impose donc dès aujourd'hui. C'est pourquoi nous soutenons le Conseil fédéral dans ses efforts pour mettre en place dès aujourd'hui, dans le cadre d'une vision d'ensemble de la prévoyance vieillesse, des mesures visant à assurer les futures rentes de vieillesse.

Plutôt qu'un projet mammouth impliquant de grands risques tel que celui proposé par le Conseil fédéral, nous préconisons un processus par étapes avec des priorités claires. Le premier objectif d'une réforme rapide de la prévoyance vieillesse doit être la garantie de rentes sûres au niveau actuel pour les 10 à 15 prochaines années. Il est donc indispensable d'établir des priorités dans les propositions du Conseil fédéral et de les fractionner.

Les priorités dans l'optique de l'UPS

Certes, les tendances sont nettes et l'orientation des mesures nécessaires paraît évidente. Il n'en reste pas moins qu'à long terme, de nombreuses incertitudes planent encore sur le système de prévoyance vieillesse. Cela n'a donc pas grand sens de vouloir embrasser d'un coup toutes les évolutions possibles des 20 prochaines années, comme le fait le Conseil fédéral en proposant

un relèvement massif de la TVA de 2 points. Pour l'Union patronale suisse (UPS), les priorités suivantes s'imposent:

- Il s'agit d'abord de procéder à un abaissement rapide du taux minimal de conversion assorti de mesures compensatoires et d'autre part de flexibiliser le système des rentes en relevant dans un premier temps l'âge de référence de la retraite à 65/65. Une nouvelle élévation de l'âge de référence sera encore nécessaire ultérieurement.
- En parallèle, il convient de mettre sur pied une règle de stabilisation destinée à éviter un dérapage financier de l'AVS.

«Pour éviter un dérapage financier de l'AVS, il faut élaborer une règle de stabilisation.»

Ces deux priorités devraient être présentées au Parlement comme un paquet global comportant deux volets séparés. Nous attendons du Conseil fédéral qu'à l'issue de la prochaine procédure de consultation, il prépare un message englobant deux projets à l'intention du Parlement. Il devrait le lui soumettre au plus tard en automne 2014 pour délibération afin que la votation populaire puisse avoir lieu en 2017. Les mesures devraient être appliquées progressivement dès 2019. Les mesures suivantes, en particulier les corrections supplémentaires côté prestations, devraient

intervenir dans une deuxième étape et faire l'objet d'un projet séparé. L'UPS souligne également ces deux points:

- Un financement additionnel (augmentation de la TVA) destiné à combler le défaut de financement de l'AVS lié à l'évolution démographique ne devrait intervenir qu'en dernier ressort et seulement au rythme du relèvement progressif de l'âge de la retraite, les deux aspects devant être impérativement liés juridiquement.
- En outre, les perspectives financières ne permettent pas de développer les prestations, ni pour l'AVS, ni pour la prévoyance professionnelle.

Le vieillissement prévisible de la population ces prochaines décennies sera un test de résistance financière pour la prévoyance vieillesse suisse. Mais il s'accompagnera aussi de changements importants sur le marché du travail. «La participation des travailleurs âgés au marché de l'emploi jouera, aussi bien sous l'angle de la demande de main-d'œuvre que sous celui du financement de la prévoyance vieillesse, un rôle décisif pour répondre aux défis de l'évolution démographique.» C'est ce que déclarait l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) en 2012 déjà dans son Rapport de travail intitulé «Départ à la retraite dans le contexte de l'évolution démographique».

Il ressort des scénarios de l'évolution de la population de la Suisse que la population active va très largement stagner jusqu'en 2060 et que le vieillissement de la population va se traduire par un recul du taux d'activité. Cette



Photo: Johanna Bossart

Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse, demande une réforme énergique de la prévoyance vieillesse.

évolution va déboucher sur une raréfaction de l'offre de main-d'œuvre. Le vieillissement étant une macrotendance mondiale qui va se manifester en Europe plus fortement qu'ailleurs, il va déboucher déjà dans quelques années sur une raréfaction de la main-d'œuvre. Il est illusoire de songer à résoudre ce problème, notamment en ce qui concerne le recrutement de spécialistes, par l'immigration.

Agir sans tarder

Garantir les rentes à venir passe par l'introduction de mesures concrètes. La prolongation par étapes de la vie active constitue la mesure déterminante à prendre tant pour le 1^{er} que pour le 2^e pilier. Elle sera non seulement le principal instrument de financement de rentes sûres, mais contribuera aussi de manière décisive à la couverture des besoins en personnel qualifié à l'avenir. Les rentes de vieillesse étant financées essentiellement par des cotisations prélevées sur les salaires, une croissance économique saine impliquant également celle des salaires revêt une importance décisive. L'Union patronale suisse

qui s'efforce depuis longtemps d'attirer l'attention sur ces interactions d'une grande importance stratégique a adopté le 22 novembre 2012 déjà un «Plan directeur pour une réforme de la prévoyance vieillesse».

Le Conseil fédéral a lui aussi reconnu la nécessité d'intervenir. Il se propose de soumettre un projet à consultation sur ce thème d'ici à fin 2013. Dans ses lignes directrices de la réforme, le Conseil fédéral fait siens les éléments centraux préconisés par l'UPS, tels que la flexibilisation de l'âge de la retraite ou l'égalisation de l'âge de référence de la retraite des hommes et des femmes ainsi que l'abaissement du taux de conversion minimal. Il y a lieu de soutenir les efforts du Conseil fédéral visant à présenter une vue d'ensemble de la réforme nécessaire de la prévoyance vieillesse. Cette façon de procéder offre l'opportunité de mettre au point des solutions susceptibles de rallier une majorité.

Mais si le gouvernement devait persister dans son intention de tout vouloir rassembler sur une même feuille de route – à l'exception d'un arrêté con-

stitutionnel séparé indispensable pour une éventuelle adaptation de la TVA – et de ficeler un projet unique, il risque fort de surcharger le bateau et d'entraîner ainsi le naufrage de toute l'embarcation. Vu l'importance stratégique de cette réforme pour notre pays, un tel plan n'est pas raisonnable. Dès la fin de la procédure de consultation au plus tard, le Conseil fédéral ne pourra éviter de revoir sa stratégie dans le sens des priorités et du fractionnement que nous préconisons.

Mettre à profit l'allongement de l'espérance de vie active

Avec son idée de porter l'âge de référence à 65/65, et ce uniquement à partir de 2026 et de procéder parallèlement à un relèvement massif de la TVA de 2 points, non seulement le Conseil fédéral propose côté recettes une mesure totalement unilatérale, mais il sous-estime la nécessité qui s'impose de miser beaucoup plus à moyen et à long terme sur le potentiel des seniors. En outre, le Conseil fédéral ignore la tendance positive constatée depuis quelques années à prolonger la durée de la vie active. Cette évolution devrait être consolidée par un relèvement progressif de l'âge de référence. En Suisse, la durée de travail des femmes et des hommes est élevée et depuis quelques années, on constate, selon une étude commanditée par l'OFAS, une tendance à renoncer aux retraites anticipées et à poursuivre le travail au-delà de l'âge légal de l'AVS. Les travailleurs âgés sont de plus en plus enclins à travailler jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite, voire plus longtemps.

Comme le recommande l'étude de l'OFAS, le moment est maintenant venu de renforcer cette évolution de fait tant sur le plan institutionnel que dans la pratique des entreprises. Nous apporterons dans cet effort un soutien ciblé à nos membres qui souhaitent mieux exploiter à l'avenir le potentiel de leur personnel âgé expérimenté. ■

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse. Cet article est basé sur l'exposé qu'il a tenu lors de la conférence de presse d'automne de l'UPS.

Des faits concernant la prévoyance vieillesse

Des mesures fortes s'imposent

Les chiffres et les réalités d'aujourd'hui l'annoncent clairement: dès 2020 au plus tard, des mesures devront être prises pour éviter à l'AVS des milliards de francs de pertes. Une action s'imposera également pour les institutions de prévoyance du 2ème pilier, puisque la situation financière de la prévoyance professionnelle demeure insatisfaisante.

Les perspectives financières de l'AVS selon le scénario dit moyen de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) se présentent comme suit: l'activité d'assurance (résultat de répartition) deviendra déficitaire dès 2015 environ. Aux alentours de 2020, le déficit du résultat de répartition atteindra des proportions telles qu'il ne pourra plus être compensé par le produit attendu du placement de la fortune du Fonds AVS. Par conséquent, le trou financier augmentera régulièrement dès 2020 environ pour atteindre vers le milieu de la prochaine décennie quelque 5,1 milliards de francs par an, ce qui correspond à peu près au montant que peut rapporter 1,2 pour cent de la masse salariale ou 1,5 point de TVA.

«Ce sont surtout les institutions de prévoyance en découvert qui appliquent des taux techniques trop élevés.»

D'ici à 2030, il manquera 8,6 milliards de francs par an à l'AVS, soit l'équivalent de 1,9 pour cent de la masse salariale ou 2,4 points de TVA. Pour équilibrer les comptes sans augmenter les recettes, il faudrait relever de plus de trois ans l'âge de la retraite pour les femmes et pour les hommes.

L'AVS bénéficie pour l'instant de l'immigration

Contrairement à celles établies par le passé, les projections financières actua-

lisées de l'OFAS se sont largement vérifiées ces trois dernières années. Les comptes de l'AVS se sont assez précisément inscrits dans les pronostics du scénario moyen. Précédemment, les recettes de l'AVS avaient été nettement sous-estimées, une erreur due principalement aux deux facteurs suivants: d'une part, le changement structurel de l'économie suisse a eu des effets plus positifs que ceux annoncés par les modèles, en ce sens que la tendance à la hausse des emplois hautement qualifiés a été plus marquée que prévu, ce qui s'est traduit par des cotisations AVS plus élevées.

D'autre part, l'immigration supplémentaire de main-d'œuvre qualifiée observée depuis l'entrée en vigueur de la libre circulation des personnes avec l'UE a aussi eu un impact non négligeable. Sans ces deux effets temporaires, le résultat de répartition de l'AVS serait déjà négatif depuis plusieurs années, comme le montrent des simulations correspondantes de l'OFAS.

Situation des institutions de prévoyance

Les diverses organisations qui ont réalisé des évaluations ces derniers temps sont unanimes: la situation financière de nombreuses institutions de prévoyance reste insatisfaisante. Ainsi, dans son premier rapport, daté du 7 mai 2013, sur la situation financière des institutions de prévoyance à fin 2012, la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) révèle que 90 pour cent des caisses sans garantie étatique présentent un taux de couverture d'au moins 100 pour cent, alors que cette proportion n'est que de 27 pour cent pour les caisses avec garantie étatique.

A cet égard, le rapport précise toutefois que de nombreuses caisses qui affichent un taux de couverture de plus de 100 pour cent n'ont toujours pas constitué suffisamment de réserves de fluctuation de valeur. Dans l'ensemble, 2012 a été une bonne année pour les institutions de prévoyance: le rendement net moyen de la fortune, pondéré en fonction du capital, a été de 7,4 pour cent. En se fondant sur des comparaisons, la CHS PP constate cependant aussi que les taux techniques ont globalement baissé ces dernières années, mais que ce sont surtout les institutions de prévoyance en découvert qui appliquent toujours des taux techniques trop élevés. La situation financière effective de nombreuses institutions de prévoyance est donc moins bonne qu'il y paraît à première vue.

Le moniteur des caisses de pension Swisscanto fait état d'une situation financière inchangée des institutions de prévoyance suisses au deuxième trimestre 2013. Le taux de couverture pondéré en fonction de la fortune estimé à 111,3 pour cent est inférieur de 1,7 pour cent à celui du trimestre précédent, mais supérieur au taux du trimestre correspondant de l'année précédente (104,8 pour cent). Au cours du premier semestre 2013, le rendement moyen pondéré en fonction de la fortune s'est établi à 3,2 pour cent. Selon les estimations de Swisscanto, 6,1 pour cent des caisses de droit privé se trouvaient en découvert au 30 juin 2013, contre 7,8 pour cent à fin 2012. ■

Extrait du «Plan directeur pour une réforme de la prévoyance vieillesse» de l'Union patronale suisse. La version intégrale de ce document est disponible sous: www.arbeitgeber.ch



ipt
intégration pour tous

La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles
pour les personnes en difficulté face au marché du travail
ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique

CCP 10-6314-8
Fondation IPT, rue de la Clérgère 1, 1800 Vevey

Union patronale suisse: dossiers actuels

Femmes aux conseils d'administration: les entreprises vont de l'avant

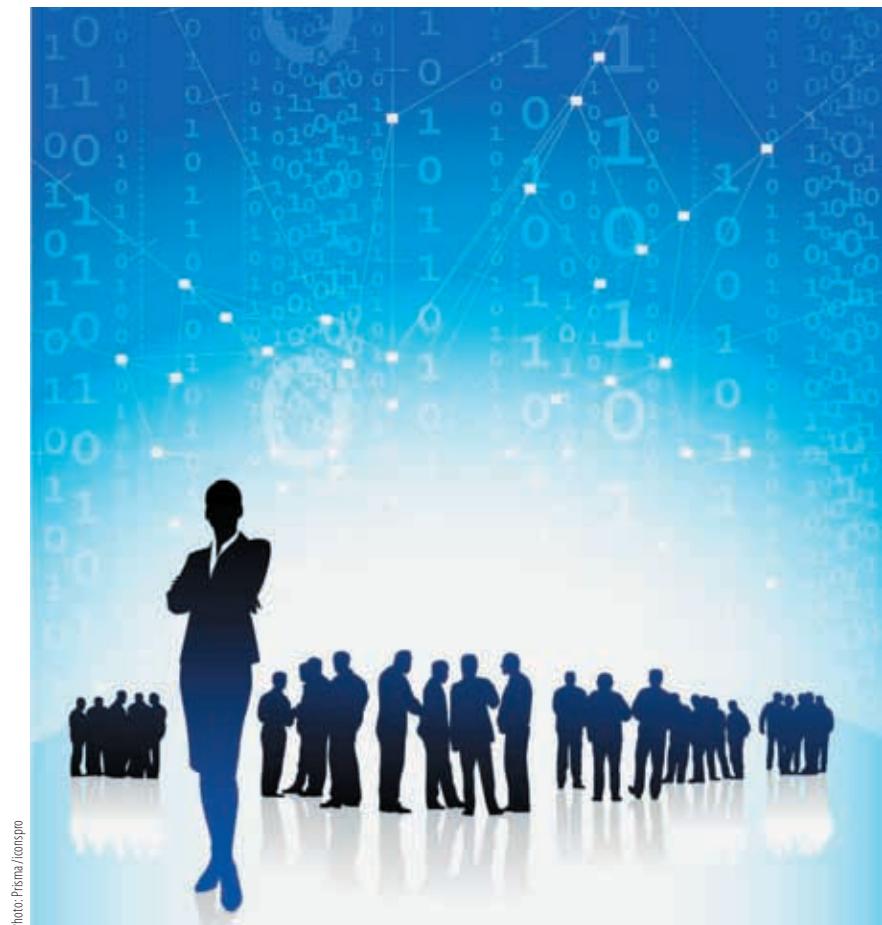
La plupart des entreprises cotées en Bourse en Suisse veulent accroître la part des femmes dans leurs conseils d'administration: c'est ce qui ressort d'une nouvelle étude présentée conjointement par l'Union patronale suisse (UPS) et le gérant de fortune indépendant zCapital. Selon le président de l'UPS, Valentin Vogt, l'étude atteste également que cette évolution ne nécessite pas l'instauration de quotas dans la loi. Il encourage les entreprises à atteindre les objectifs au moyen d'actes concrets. **Par René Pfister**

L'Union patronale suisse s'engage en faveur du relèvement de la proportion de femmes dans les conseils d'administration et les organes dirigeants des entreprises. C'est pourquoi elle soutient toutes les mesures prises dans ce sens par les entreprises. Raison de cette position: les équipes mixtes sont plus performantes. Par ailleurs, il existe en Suisse un certain besoin de rattrapage dans ce domaine: la part des femmes dans les conseils d'administration s'y est certes développée positivement, mais elle y est encore relativement faible comparativement à l'usage dans les autres pays européens.

L'UPS est néanmoins convaincue que la promotion des femmes doit être laissée aux décisions des entreprises. Elle rejette catégoriquement l'introduction de quotas féminins dans les conseils d'administration, comme elle le fait au niveau politique où des revendications dans ce sens se manifestent aussi en Suisse. C'est ce que son président, Valentin Vogt, a confirmé à Berne lors de la conférence de presse.

Résultats intéressants d'une étude représentative

Mais selon M. Vogt, porte-parole de l'UPS, il importe que le débat soit conduit de manière plus nuancée, avec davantage d'objectivité. C'est la raison pour laquelle, l'UPS a réalisé une étude avec le gérant de fortune indépendant et spécialiste de la gouvernance d'entreprise zCapital. Elle est fondée sur une enquête menée auprès des présidents de conseils d'administration de 150 entreprises suisses du SPI ouvertes au public. La question centrale portait sur



Les résultats de l'étude sont clairs: les entreprises sont désireuses d'accroître la part des femmes dans les organes dirigeants.

les moyens choisis par les entreprises pour augmenter à l'avenir leur représentation de femmes dans les conseils d'administration. Le taux élevé de retour de 60 pour cent correspond à 77,5 pour cent de la capitalisation boursière du SPI. L'étude peut donc être considérée comme représentative. Les principaux résultats présentés par Greigor Greber, CEO de zCapital, peuvent se résumer comme suit:

- Ces cinq dernières années, la part des femmes dans les conseils d'administration a progressé, tant dans les sociétés du SMI fortement capitalisées (16,2 pour cent actuellement) que dans les sociétés du SPI Extra (7,6 pour cent). Mais les différences entre branches sont considérables. Cette année, les femmes ont été plus nombreuses que jamais à être élues dans des conseils d'administration: dans les sociétés du

SMI, 36 pour cent des sièges vacants ont été repourvus par des femmes. Dans celles du SPI, c'était le cas d'un siège sur cinq.

- Trois quarts des sociétés envisagent de relever la proportion de femmes dans leur conseil d'administration. Parmi les entreprises dans lesquelles ne siège encore aucune femme, 84 pour cent veulent accroître leur part dans l'organe dirigeant. Pour ce qui est de l'horizon temporel de la progression, 55 pour cent des sociétés ont une idée claire du rythme qu'elles se proposent: 17 pour cent se fixent un délai d'un à deux ans, 30 pour cent optent pour deux à quatre ans et 8 pour cent pour une échéance de quatre à six ans. En outre, près de 60 pour cent des petites et moyennes entreprises prévoient d'augmenter la proportion de femmes dans les six ans, contre un tiers dans les sociétés SMI (qui comptent déjà des femmes dans leurs conseils d'administration).
- Un facteur plaide tout particulièrement pour l'accroissement de la part des femmes, c'est le fait que, de l'avis quasi unanime des entreprises, les équipes mixtes sont plus performantes. Avec elles, ajoutent-elles, les discussions et la culture d'entreprise sont souvent plus ouvertes.

- Il reste toutefois beaucoup à faire en matière de planification et de mise en œuvre des objectifs: seules 9 pour cent des entreprises consultées ont défini un pourcentage clair de femmes au conseil d'administration.
- Les exigences imposées aux candidates correspondent au profil habituel de tout administrateur: sens stratégique et expérience de conduite sont les plus souvent cités. Les candidates visées ont entre 40 et 50 ans (le but est de rajeunir les conseils d'administration). Les candidates se recrutent généralement en Suisse et en Europe, bien que les sociétés du SMI cherchent plus souvent des candidates sur le marché mondial.
- Les présidents de conseil d'administration interrogés sont très attachés à l'autorégulation de la hausse de la proportion des femmes. Ils ne veulent pas d'une intervention du législateur ou de contraintes statutaires imposées par les actionnaires.

Ne pas restreindre la liberté des entreprises

Pour Valentin Vogt, les résultats de l'étude sont clairs: les entreprises sont tout à fait désireuses d'accroître la part des femmes dans les organes dirigeants. Toute contrainte légale serait donc

superflue. Il reste toutefois beaucoup à faire en matière de planification et de mise en œuvre des mesures nécessaires: «A nos yeux, il est important que les entreprises se fixent des objectifs qui permettent d'évaluer les progrès réalisés. C'est précisément ce à quoi tend la présente étude.» Et M. Vogt d'ajouter que les quotas légaux mettent aussi en danger la liberté d'entreprise. La flexibilité et la liberté d'organisation des entreprises doivent rester intactes et leurs choix s'opérer en fonction des seules qualifications.

L'introduction d'un quota féminin imposerait l'élection de femmes sur la base d'une exigence formelle, en prenant le risque que les candidates ne possèdent pas les compétences spécialisées requises, telle la connaissance d'une industrie spécifique. Autre conséquence, le cumul de fonctions comme on le voit en Norvège. Septante femmes y occupent quelque 300 sièges au sein de conseils d'administration, d'où l'expression: «la montée des jupes dorées». Un autre danger concerne l'élargissement excessif des organes à seule fin de remplir les exigences formelles d'un quota féminin. Les actionnaires ont la possibilité de fixer eux-mêmes un quota féminin dans les statuts.

Des actes, plutôt que des quotas

Pour éviter des réglementations légales, il est toutefois nécessaire de joindre l'acte à la parole et de renforcer le principe éprouvé de l'autorégulation. L'Union patronale suisse approuve les précisions apportées au sujet de la «Gender Diversity» dans le Code suisse de bonne gouvernance d'Economiesuisse. Cela permet de préciser ce que devrait être, en termes de «best practice», une représentation adéquate des femmes dans les conseils d'administration et d'encourager les entreprises à les y accepter en plus grand nombre, selon le principe dit «comply or explain». ■

Femmes aux postes de direction: aperçu des postulats de l'UPS

- Sur le plan économique, les entreprises ne peuvent pas se passer des femmes aux postes de direction.
- Il faut refuser les quotas légaux pour les conseils d'administration, qui ne font que s'en prendre aux symptômes. Les entrepreneurs sont mieux placés que le législateur pour permettre aux femmes d'accéder à des postes de direction.
- Pour agir sur le long terme, il faut miser sur l'égalité des chances et non sur l'égalité des résultats par des quotas fixes. Les objectifs internes au niveau entreprise constituent alors un moyen adéquat et présentent des avantages décisifs. Les entreprises ont l'habitude de se fixer des objectifs internes et de prendre les mesures qui s'imposent pour les atteindre. Elles sont donc mieux placées que le législateur pour déterminer les objectifs et les mesures qui ouvriront la voie de l'ascension professionnelle aux femmes, tous niveaux hiérarchiques confondus.
- Enfin, il faut impérativement instaurer des mesures aidant à concilier emploi et famille et supprimer les incitations néfastes. ■

L'étude «Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen. Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften» est disponible seulement en allemand sous: www.arbeitgeber.ch et www.zcapital.ch

Interview avec Barbara Rigassi, de GetDiversity GmbH

«Il y a suffisamment de femmes intéressées»

Barbara Rigassi, cofondatrice et codirectrice de «Get Diversity», est spécialisée dans le placement de femmes dans les organes de surveillance. Elle gère un réseau de candidates potentielles et se dit confiante que la mixité hommes-femmes dans les conseils d'administration deviendra la norme – sans nécessité de recourir à la loi pour imposer des quotas. **Interview: Daniela Baumann**

Madame Rigassi, d'où vient qu'il y a toujours relativement peu de femmes, aujourd'hui, dans les conseils d'administration?

Barbara Rigassi: Dans la plupart des entreprises, la proportion de femmes au conseil d'administration (CA) demeure effectivement très faible. Il faut nuancer. Ces dernières années, ce sont surtout les grandes sociétés cotées en bourse qui ont progressé à ce chapitre. Dans les petites entreprises et les sociétés non cotées, en revanche, la situation n'avance pas encore au rythme souhaité. Je vois deux raisons à ce besoin de rat-trapage. D'un côté, les CA dominés par les hommes continuent de pourvoir les mandats vacants en recrutant à 90 pour cent dans leurs propres milieux, essentiellement composés d'hommes. D'un autre côté, les femmes sont moins visibles et présentes que les hommes. Cela s'observe notamment dans les manifestations publiques, où le nombre de conférencières reste très faible.

Que dites-vous aux entreprises qui veulent accroître la part des femmes dans leurs organes de surveillance?

Je leur recommande de se fixer un objectif clair et des principes concrets, par exemple en décidant que la moitié des candidats au moins seront des femmes. Ce n'est qu'une question de volonté: le reste n'est que belles excuses. Car il existe suffisamment de femmes qualifiées ayant de l'intérêt pour un mandat d'administratrice. Nous avons régulièrement des demandes de leur part. Du fait de la visibilité souvent réduite de ces femmes, les entreprises devraient élargir leur rayon de recherche et explorer de nouvelles voies. On pourrait aussi trou-

ver des administratrices potentielles, par exemple, parmi les Suissesses de l'étranger ou les chercheuses universitaires.

Dans l'optique de l'entreprise, qu'est-ce qui milite pour un renforcement de la présence des femmes au CA?

De nombreuses études confirment aujourd'hui la valeur ajoutée que les équipes mixtes constituent pour les entreprises, grâce à la diversité des visions, des approches et des expériences des deux sexes. Mes entretiens avec des représentants d'entreprises m'ont toutefois montré que les grandes sociétés, en particulier, augmentent leurs quotas de femmes en raison surtout de la pression croissante de l'extérieur. Or, le fait que les femmes soient partout présentes dans une entreprise, par exemple dans les secteurs technique ou, précisément, stratégique, et non plus seulement dans les domaines où elles se retrouvent le plus souvent, tels les ressources humaines ou la communica-



Photo: m. à d.

Barbara Rigassi: «Je recommande aux entreprises de se fixer un objectif clair et des principes concrets».

Quels conseils donnez-vous aux femmes qui voudraient s'engager dans une activité d'administratrice?

Mon premier conseil est d'en parler. Je sens parfois leurs réticences. Pourtant, qu'y a-t-il de mal dans le fait de manifester son intérêt pour un mandat de CA aux réseaux concernés et d'utiliser judicieusement des contacts? Ensuite, il s'agit pour les femmes de bouger davantage vers les réseaux et dans les milieux où des décideurs se rencontrent. La tâche est ardue, mais indispensable. Chez «Get Diversity», nous leur offrons ce type de réseau.

Comment procédez-vous pour trouver les candidates qui conviennent à une entreprise?

cation, est aussi un gage de sa crédibilité. Pour moi, vu de l'extérieur, c'est toujours un indice du sérieux de ses intentions en matière d'augmentation de la part des femmes.

Après définition du profil visé avec le client, nous commençons à chercher à travers notre réseau et d'autres canaux. Comme les adhérentes à notre réseau sont passées par un processus de sélection en plusieurs étapes et que nous sommes en contact permanent avec elles, nous connaissons de près leur évolution professionnelle et leur personnalité. Cela nous permet de déterminer assez sûrement si elles conviennent ou non pour tel ou tel milieu. Parfois, nous proposons aussi des outsider qui ne semblent pas faire l'affaire au premier coup d'œil, mais qui finissent par être retenues. Selon le mandat, nous nous chargeons de toute la procédure de recherche ou complétons les recherches de l'entreprise en proposant des candidates supplémentaires.

Quelles exigences posez-vous pour cette collaboration?

Ceux qui cherchent avec notre aide un nouvel administrateur (homme ou femme), doit accepter le principe d'un minimum de 50 pour cent de candidatures féminines, étant entendu que l'entreprise est libre d'avoir uniquement des femmes sur sa liste. Nous accordons aussi beaucoup d'importance à la qualité et à la confidentialité de la procédure. Nous pouvons garantir la première grâce à notre proximité des candidates, et nous signons un accord de

confidentialité avec toutes les administratrices potentielles que nous approchons.

Quelle expérience avez-vous des difficultés qui peuvent se présenter dans ce processus de recherche?

La recherche d'un nouveau membre du CA prend normalement plusieurs mois, parfois plus d'une année. Il peut se passer beaucoup de choses pendant ce

«Les entreprises devraient élargir leur rayon de recherche et explorer de nouvelles voies.»

temps. Une restructuration d'entreprise, par exemple, peut modifier le profil recherché. Il peut aussi arriver que la candidate ne soit plus disponible suite à des changements professionnels. Le temps absorbé par un mandat de CA est souvent sous-estimé. Plus d'une fois, ce type de fonction apparaît impossible à concilier avec de hautes responsabilités opérationnelles au sein d'une direction. Dès lors, il est d'autant plus important pour les entreprises de se tourner vers des femmes certes peu visibles, mais disponibles.

Comment la part des femmes dans les CA va-t-elle évoluer à l'avenir?

Le thème est d'actualité depuis des années et la tendance va dans le bon sens. Il me semble important d'en appeler aux femmes déjà présentes dans un CA. Elles portent une responsabilité au moins aussi grande que leurs collègues masculins, puisqu'elles peuvent co-décider pour remplacer quelqu'un au CA. Quand le minimum critique sera un jour atteint, la présence de femmes dans les conseils d'administration sera tout à fait naturelle. Ce n'est qu'une question de temps avant que les entreprises n'ayant aucune femme soient spontanément pointées du doigt. Si dans les deux à trois ans à venir, toutefois, les choses ne devaient pas suffisamment évoluer, la Suisse en viendrait à envisager des quotas légaux, ce que je trouverais très regrettable. ■

Responsable d'entreprise indépendante, Barbara Rigassi est membre de plusieurs conseils d'administration et conseils de fondation, et cofondatrice de GetDiversity GmbH, Berne. Plus d'informations sous www.getdiversity.ch

Deux plateformes pour l'insertion professionnelle

Même les personnes souffrant d'un handicap ont un rôle important à jouer dans notre monde du travail. Leurs capacités doivent être mises à profit, dans leur intérêt propre comme dans celui des employeurs et de l'ensemble de la société.



Votre chance: des emplois pour handicapés – des handicapés pour des emplois
La fondation My Handicap s'est associée au portail de l'emploi Jobs.ch pour offrir aux personnes souffrant d'un handicap les meilleures possibilités d'accès au marché du travail.
www.myhandicap.ch



Portail d'information pour employeurs
Vous cherchez des informations sur la façon de faire face à la baisse de rendement de l'un(e) de vos collaborateurs(trices)? Vous souhaitez engager une personne handicapée? Bienvenue sur le portail d'information Compasso.
www.compasso.ch

Confiserie Läderach SA

Le chocolatier de Glaris tout de neuf vêtu!

La confiserie Läderach SA, dont le siège est à Ennenda (Glaris), a connu une croissance impressionnante ces dernières années. Cette entreprise familiale s'est aussi repositionnée en mettant en place une marque consommateurs. Grâce à une nouvelle fabrique et au contrôle de toute la chaîne de production, elle devient encore plus indépendante. **Par Michael Zollinger**

La période qui précède Noël constitue un pic pour le secteur chocolatier. Le dernier trimestre lui assure régulièrement quelque 40 pour cent de son chiffre d'affaires annuel. Il en est ainsi pour l'entreprise familiale glaronaise Läderach. Les chocolatiers ont tourné à plein régime ces dernières semaines. Les heures supplémentaires étaient à l'ordre du jour à Ennenda et à Bilten.

Le fondateur de la maison, Rudolf Läderach, est décédé en juillet dernier à l'âge de 84 ans. Il est heureux que ce pionnier et perfectionniste ait ainsi pu assister au réjouissant développement de l'entreprise au cours des dernières années. Rudolf Läderach a constamment rêvé de pouvoir ouvrir ses propres magasins. Dans les années 1960 et 1970, les moyens financiers lui manquaient pour développer son réseau de points de vente. Le confiseur fit ainsi de nécessité vertu et se spécialisa dans ce que l'on appelle aujourd'hui des produits de base pour professionnels, c'est-à-dire des produits semi-finis pour le commerce spécialisé et la gastronomie.

La percée proprement dite, Rudolf Läderach l'effectua en 1970 avec un nou-

veau procédé de fabrication de boules creuses truffées à parois minces. La méthode qui, grâce à un film non collant pour 63 boules creuses, révolutionna le travail de fournil fut brevetée par Rudolf Läderach et devint par la suite la norme dans la profession. En 1981, le fondateur de la société se lança à l'étranger. Il construisit une petite fabrique à Dillenburg, dans la Hesse, et plus tard fut également actif aux Etats-Unis. L'inauguration d'un magasin à la Rathausplatz de Glaris eut lieu la même année. Longtemps, celui-ci fut le seul de Läderach.

Un tournant: la reprise de Merkur

La situation changea en 2004 seulement, mais brusquement. Sous la direction de son fils cadet Jürg Läderach, qui possède et dirige l'entreprise depuis 1994, cette dernière reprit les Confiseries Merkur SA, alors en mains du groupe Valora, ainsi que la majorité de ses succursales. Un pas de plus fut franchi avec la décision de se tourner dorénavant directement vers le public avec la marque «Läderach – chocolatier suisse». Aupa-

ravant, en dehors du canton, celle-ci n'était connue que des confiseurs et des chefs de cuisine.

En 2006, Ralph Siegl fut le premier CEO de la société à ne pas faire partie de la famille. Il reçut de l'actuel président du Conseil d'administration Jürg Läderach la mission de construire une marque. R. Siegl, qui venait de chez Nestlé avec une grande expérience en matière de marques et d'exportation, s'attela à la tâche avec ardeur. Il reste aujourd'hui passionné par l'entreprise et ses produits: «Nous avons ici une relation très ouverte et directe, ainsi qu'une culture d'entreprise familiale empreinte d'estime mutuelle. Les voies sont courtes et les compétences claires. Nous avons en horreur les plans rigides en matière d'innovation. Si quelqu'un a une idée à laquelle nous croyons, elle est mise en application. La direction jouit de la confiance totale de la famille», explique ce Zurichois de 47 ans.

Restructuration progressive des magasins

La restructuration des boutiques Merkur s'est faite progressivement, après

De l'achat et du traitement des fèves de cacao, puis de la fabrication du chocolat frais jusqu'à la vente de ses exquis produits finis dans ses propres magasins, Läderach est devenu un producteur complet de grande marque.



Photos: M. à d.

une revitalisation des valeurs de la marque effectuée en collaboration avec la famille, pendant un an et demi environ. La fraîcheur, l'artisanat, la Suisse, l'individualité et la famille, sont les valeurs qu'évoque R. Siegl pour décrire l'univers de la marque «Läderach – chocolatier suisse». «Nos produits sont manifestement plus frais, grâce aux ingrédients utilisés et au travail manuel, qui les distinguent clairement du chocolat de fabrication industrielle», souligne le CEO. Le chocolat «frais», lancé avec succès en 2005 et que l'on peut acheter exclusivement dans les magasins de Läderach, a un délai de péremption de neuf semaines. Dans le meilleur des cas, c'est le temps que met le chocolat «industriel» pour arriver dans les rayons, une fois fabriqué.

«Les fèves de cacao sont achetées directement aux paysans.»

Parmi les 46 points de vente Merkur acquis en 2004, plus de 10 ont été fermés dans un premier temps. Depuis, Läderach ouvre à nouveau chaque année deux à trois nouveaux magasins dans les meilleurs emplacements. Il bénéficie de la haute notoriété de Merkur et l'image un peu poussiéreuse de cette marque est compensée par les produits exclusifs Läderach et par un nouveau corporate design. Sur un total de 33 succursales restant actuellement en Suisse, il y en a encore cinq qui ne sont pas sous la bannière de Läderach et qui doivent être transformées en conséquence. La part de produits Läderach a été augmentée par étapes successives, celle des marques étrangères réduite. Le café, parmi d'autres produits, ont été supprimés de l'assortiment. En 2014, les derniers points de vente Merkur devraient être mis au goût du jour.

A l'étranger, dès le départ, l'entreprise est présente avec la marque Läderach. En Allemagne, le dixième point de vente sera inauguré prochainement. Il y en a six en Corée du Sud. En tout, ce sont 50 magasins que cette maison familiale exploite dans le monde, où elle réalise plus de la moitié de son chiffre d'affai-



Ralph Siegl, CEO de l'entreprise Läderach SA

res annuel, qui dépasse aujourd'hui les 100 millions de francs. Environ 30 pour cent de la production suisse sont exportés vers l'Allemagne, les Etats-Unis, l'Asie, la Grande Bretagne et le Moyen-Orient. Dans le domaine de l'assortiment professionnel, la fabrique allemande exporte en partie directement, p. ex. vers la Scandinavie et l'Amérique du Nord.

Le secteur professionnel demeure important pour Läderach. Actuellement, il est regroupé sous la marque «Läderach – Professional». «Notre concentration sur le commerce spécialisé industriel modifie aussi notre clientèle», note M. Siegl. «Nous vivons une phase de filialisation croissante, qui réclame plus souvent des solutions spécifiquement adaptées au client. Le pâtissier local veut aujourd'hui se profiler avec des produits particuliers – tout comme l'hôtel 5 étoiles de Hong Kong. Grâce à notre production flexible, nous pouvons offrir ici le support nécessaire», ajoute le CEO.

Déjà plus de 500 collaborateurs

Ces dernières années, Ralph Siegl a adapté la structure du management, renforcé la direction financière, développé le marketing et regroupé la chaîne logistique globale (supply chain). Sous sa direction, l'entreprise a connu une forte croissance, y compris en termes d'effectifs. Alors que l'entreprise ne comptait que 170 employés en 2006, elle offre aujourd'hui plus de 250 postes à plein temps, uniquement dans la production en Suisse. S'y ajoutent quelque 100 col-

laborateurs à l'étranger et environ 200 dans les points de vente de filiales.

L'an dernier, le plus gros investissement de l'histoire de l'entreprise a été effectué à Bilten (GL). Une usine destinée à la fabrication de chocolat de couverture y a été construite, pour un coût de près de 20 millions de francs. Jusqu'ici, comme tous les confiseurs, Läderach achetait ce produit auprès de spécialistes en Suisse. R. Siegl: «Avec la fabrique de Bilten, où nous pouvons produire jusqu'à 3000 tonnes de masse de chocolat par an, nous contrôlons l'ensemble de la chaîne de production». Depuis peu, Läderach achète les fèves de cacao directement aux paysans. La société s'occupe ainsi plus sérieusement encore de la thématique de la durabilité. «Nous passons actuellement beaucoup de temps en Amérique latine et en Afrique, afin d'obtenir les meilleures fèves à des conditions équitables. D'ici la fin de l'année prochaine, nous voulons transformer nous-mêmes entièrement les fèves que nous achetons. Il en va aussi de la garantie de notre indépendance d'entreprise familiale et de notre responsabilité directe en matière de qualité.»

L'entreprise renonce délibérément à un marketing de label. «Läderach est en soi le label, qui doit inspirer la confiance de ses clients». Avec une direction renouvelée, le CEO veut poursuivre dans la voie actuelle. «Nous allons développer nos marques de consommateurs, mais aussi, grâce à des innovations, exploiter de nouveaux potentiels dans le domaine professionnel.»

La succession est assurée

La famille est soucieuse de continuité. Des six enfants de Jürg et Esther Läderach, deux sont déjà dans l'entreprise. Après des études à Saint Gall, Johannes Läderach a débuté il y a deux ans dans la vente, en Allemagne. Aujourd'hui, il dirige la filiale allemande tandis qu'Elias Läderach, formé en confiserie, travaille dans le développement des produits tout en poursuivant sa formation en gestion administrative. «Il est heureux que la troisième génération veuille également jouer son rôle dans l'avenir de l'entreprise», se félicite Ralph Siegl. ■

Sondage parmi les cadres dirigeants

Les cadres suisses sont optimistes

L'actuelle situation économique est positive de l'avis de 73 pour cent des cadres suisses, notamment grâce à la solidité du marché intérieur et au climat économique favorable dans son ensemble. Certains éléments politiques comme la régulation plus sévère de l'État et l'impact de l'insécurité mondiale sur les entreprises suisses sont en revanche ressentis comme toujours plus limitatifs.

Le sondage d'automne de Roland Berger et d'economiesuisse réunit les réponses de 155 cadres dirigeants, toutes branches confondues. Il reflète ainsi fidèlement le sentiment face à l'économie suisse. Selon Beatrix Morath, Managing Partner de Roland Berger à Zurich, «La Suisse va bien, malgré la crise persistante dans la zone euro. Dans un monde VUCA (de l'anglais volatile, uncertain, complex and ambiguous), elle ne peut cependant pas se permettre de relâcher ses efforts pour adapter sa position stratégique et optimiser les coûts.»

Les entreprises chimiques et pharmaceutiques sont confiantes
Depuis 2011, la situation économique s'est bien améliorée. 70 pour cent des cadres dirigeants sondés pensent que

cette tendance se poursuivra l'an prochain. L'estimation de l'organisation faîtière de l'économie va dans le même sens: «L'évolution conjoncturelle devrait être stable en 2013, avec une progression d'un pour cent du PIB», avance R. Minsch, chef économiste d'economiesuisse.

Les cadres en particulier d'entreprises chimiques et pharmaceutiques ont tous jugé la situation actuelle très positive, tout comme 82 pour cent des cadres de prestataires de services financiers. D'autres branches telles que le commerce, l'industrie productive et les transports/la logistique/le tourisme envisagent plutôt l'avenir avec scepticisme. La vision pour la zone euro est, elle, plus critique et les cadres dirigeants voient une légère amélioration de la conjonc-

ture, mais ne pronostiquent pas de renversement de tendance pour 2014.

L'attrait de la place économique suisse

Les conditions-cadres sociales sont, d'une manière générale, jugées éminemment importantes pour l'attrait de la place économique suisse. Ceux qui se disent le plus convaincus de cette valeur sont les cadres étrangers qui vivent en Suisse depuis plus de dix ans. La qualité de la vie, l'infrastructure et la fiscalité de notre pays sont ainsi les aspects jugés supérieurs à la moyenne européenne, par toutes les personnes sondées. Celles-ci estiment aussi que l'acceptation des nouvelles technologies, autre critère prépondérant, est aujourd'hui très bonne en Suisse. En revanche, le niveau général des prix et les loyers sont notés comme bien plus problématiques.

Faible niveau d'imposition et marché des capitaux efficace

À la question concernant les facteurs favorables à leur secteur, les cadres indiquent le faible niveau d'imposition et le bon fonctionnement du marché des capitaux. Ils se montrent cependant critiques face à la complexité du système fiscal et à l'influence grandissante d'une régulation toujours plus lourde de l'État (industrie financière 82 pour cent, industrie 51 pour cent). Les prestataires de services financiers s'attendent à la continuation de la consolidation, à un coût du capital en hausse et à une aversion au risque accrue des investisseurs. L'industrie quant à elle se bat avant tout contre les risques de financement, le recul des investissements et le tassement des marchés émergents affectant sa croissance. ■

La situation économique est particulièrement favorable pour les entreprises chimiques et pharmaceutiques.



Photo: iStockphoto.com/AlexRaths

Un avis de droit sur la libre circulation des personnes

L'initiative de l'UDC: un gros risque pour la voie bilatérale

Sur de nombreux points, l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse» et celle d'Ecopop «Halte à la surpopulation» ne sont pas compatibles avec l'Accord sur la libre circulation des personnes. C'est ce qui ressort d'un avis de droit du professeur Christine Kaddous de l'Université de Genève. La libre circulation des personnes est une liberté fondamentale reconnue sur le marché intérieur européen. D'où de possibles conséquences désastreuses pour l'économie suisse.

Les votations à venir sur l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse» et celle d'Ecopop «Halte à la surpopulation» visent l'Accord sur la libre circulation des personnes négocié entre la Suisse et l'UE. Economiesuisse a chargé le professeur Christine Kaddous, directrice du Centre d'études juridiques européennes (CEJE), d'examiner dans quels domaines les initiatives ne sont pas compatibles avec les accords existants sur la libre circulation.

Dénonciation suite à la «clause guillotine»

Il ressort de ses recherches qui ont été présentées à Berne que les deux initiatives enfreignent l'Accord sur la libre circulation des personnes négocié avec l'UE en ceci qu'elles limitent la libre circulation des ressortissants européens garantie par cet accord. La libre circulation des personnes est une liberté fondamentale du marché intérieur européen. «Une renégociation réussie de l'accord sur la libre circulation des personnes n'est donc guère probable», a affirmé le professeur Christine Kaddous. Les initiatives s'opposent à la conclusion d'accords internationaux qui seraient en contradiction avec elles. Leur acceptation déboucherait sur la dénonciation de l'Accord sur la libre circulation des personnes. La dénonciation ou la non-prorogation de l'accord aurait pour conséquence que les accords bilatéraux seraient abrogés six mois après leur dénonciation conformément à la «clause guillotine».

La Suisse gagne un franc sur trois dans le commerce avec l'UE. Un emploi sur trois est directement ou indirectement

lié à nos relations avec l'UE. C'est pourquoi de bonnes conditions-cadre, stables, entre la Suisse et l'UE sont essentielles. Les accords bilatéraux ont contribué à faire en sorte que la Suisse sorte quasi indemne de la crise économique. Ils assurent à notre économie un accès au marché intérieur européen pratiquement exempt de discrimination.

Une base importante pour la compétitivité

«L'initiative de l'UDC causerait de sérieux désagréments aux entreprises. Pour la Suisse, son acceptation mettrait définitivement fin à la voie bilatérale et ses adversaires ne proposent aucune solution de rechange», a déclaré Josef Maushart, CEO et président du conseil d'administration de FRAISA, Bellach. L'enjeu

n'est pas seulement l'abandon de la libre circulation des personnes qui accentuerait encore la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans l'industrie des machines, des équipements électriques et des métiers. Les accords sur les obstacles techniques au commerce, celui sur la recherche et celui sur les marchés publics sont les piliers de la compétitivité de l'industrie MEM.

Sans les accords bilatéraux, la Suisse se retrouverait totalement isolée. Les accords avec l'UE ont fait leurs preuves. Ils ont apporté à notre pays emplois et prospérité. Ce ne sont donc pas des accords qu'on peut traiter à la légère. ■

Campagne pour «Les bilatérales. Notre prospérité»

Les accords bilatéraux avec l'UE (Bilatérale I) sont très importants pour la Suisse et garantissent à notre pays un accès privilégié au marché européen. C'est la raison pour laquelle une large alliance d'organisations économiques et de partis politiques a décidé de s'opposer ensemble à la politique d'isolement de l'UDC. La campagne du comité «Non à l'initiative UDC isolement de la Suisse» sous la devise «Les bilatérales. Notre prospérité» a bien démarré. Elle veut montrer clairement la valeur des voies bilatérales au peuple. Vous trouverez toutes les informations et argumentations sur le site de la campagne. ■

www.bilaterale.ch

**Les bilatérales.
Notre prospérité.**



www.bilaterales.ch

Danemark

Egalité de traitement entre travailleurs temporaires et salariés permanents

Une loi transposant la directive européenne 2008/104 relative au travail temporaire est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2013 au Danemark. Cette nouvelle loi a pour but de protéger les travailleurs temporaires. Elle introduit également le principe d'égalité de traitement entre les travailleurs temporaires et les salariés permanents de l'entreprise utilisatrice.

Cette nouvelle loi s'applique aux travailleurs temporaires qui sont en contrat avec une agence de travail temporaire danoise ou étrangère et qui effectuent leur mission au sein d'une entreprise utilisatrice danoise. Par ailleurs, pour que la loi soit applicable, il faut qu'il existe une relation triangulaire entre l'entreprise de travail temporaire, le salarié mis à disposition et l'entreprise utilisatrice.

Les notes explicatives de la loi précisent, en outre, que le travailleur temporaire doit être embauché par une entreprise de travail temporaire pour être mis à disposition dans une autre entreprise. En conséquence, la loi ne s'applique pas aux prestataires de services et aux salariés détachés temporairement.

Principe d'égalité de traitement
En application du principe d'égalité de traitement, l'agence de travail temporaire doit s'assurer que le travailleur temporaire bénéficie des mêmes conditions d'emploi et de travail (par exemple en matière de durée du travail, heures supplémentaires, pauses, repos, congés payés, et salaire) que celles dont il aurait bénéficié, en application de la loi, des conventions collectives, ou de toute autre disposition contraignante, s'il avait été embauché directement par l'entreprise utilisatrice pour effectuer le

même travail qu'un salarié permanent. Bien qu'en application du principe d'égalité de traitement, le travailleur temporaire devrait avoir droit aux mêmes cotisations retraites que celles des salariés permanents de l'entreprise utilisatrice, la loi prévoit que les agences de travail temporaire peuvent ne pas payer ces cotisations, si le travailleur temporaire bénéficie d'un autre avantage équivalent. Toutefois, le travailleur temporaire ne peut pas être placé dans une situation moins avantageuse.

En outre, le travailleur temporaire doit avoir accès aux installations collectives et prestations proposées par l'entreprise utilisatrice dans les mêmes conditions que les salariés permanents, sauf s'il existe des raisons objectives justifiant un traitement différent pour les travailleurs temporaires.

Droit à l'information

Il est prévu que l'entreprise utilisatrice doit informer le travailleur temporaire des postes vacants dont elle dispose. Par ailleurs, celui-ci a le droit de demander des informations concernant les conditions d'emploi auxquelles il a droit au sein de l'entreprise utilisatrice.

La nouvelle loi interdit aux agences de travail temporaire de mettre à disposition le même salarié plusieurs fois

de manière successive auprès de la même entreprise sans une raison valable. Cette interdiction a pour but d'éviter tout contournement des règles d'acquisition de l'ancienneté au sein de l'entreprise utilisatrice.

En outre, les clauses prévoyant l'interdiction pour l'entreprise utilisatrice d'embaucher le travailleur temporaire sont illégales. Toutefois, l'agence de travail temporaire peut demander une indemnisation raisonnable à l'entreprise de travail temporaire pour les services rendus en matière de placement et de formation du travailleur temporaire.

Application de la loi

Il est à noter qu'il est possible de déroger à cette nouvelle loi ainsi qu'au principe d'égalité de traitement par convention collective conclue par des organisations patronales et syndicales représentatives.

Des sanctions sont prévues en cas de non-respect des nouvelles dispositions légales. Ainsi, le non-respect du principe d'égalité de traitement pourra être sanctionné par le paiement d'une amende. ■

(Staffing Industry Analysts, International Law Office, UIMM oct. 2013)

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

Michel Barde

La Suisse, eldorado en sursis



Photo: m. à d.

Les récentes élections législatives genevoises ont, à l'échelle de ce microcosme, confirmé des tendances que l'on peut observer dans nombre de pays européens: un centre qui s'affaiblit et qui se parcellise au profit de la montée des extrêmes, de gauche comme de droite. Les conséquences se traduiront inévitablement par une gouvernance plus difficile, à la recherche de majorités de cas en cas.

Est-ce grave, Docteur? Oui, dans la mesure où cette situation reflète l'état d'inquiétude d'une partie de la population qui se sent déboussolée face à l'immigration, à l'insécurité et à la peur du lendemain. Cette frange-là vit des réalités que tous ne connaissent pas et qui l'amène à se replier vers les tenants d'un discours certes simpliste, mais clair et qui la rassure. Ce qui, dans ce contexte, est étonnant, c'est de voir des chroniqueurs continuer de parler d'«alliance contre nature» lorsque ces extrêmes se rejoignent, ce qui devient de plus en plus une habitude. La fin des Trente Glorieuses et l'endettement massif des Etats qui les prive de toute marge de manœuvre conduisent à des velléités de protectionnisme aussi bien économique que politique qui pourraient s'avérer désastreuses.

Autrefois dominante, l'Europe ne compte plus aujourd'hui que 7 pour cent de la population mondiale. Elle en produit certes 25 pour cent des richesses mais absorbe à elle seule 50 pour cent des prestations sociales, selon les chiffres d'Angela Merkel. Ce déséquilibre ne pourra pas perdurer et c'est son inévitable remise en cause qui perturbe tout le continent.

En Suisse, même le parti socialiste, parti gouvernemental qui avait fait son credo de l'attachement à l'Union européenne, est traversé de l'idée de renoncer à la libre circulation des personnes, ce qui se traduirait par une rupture des accords avec Bruxelles. Comment ce parti ne voit-il pas qu'en soutenant un salaire minimum à 4000 francs par mois pour protéger les travailleurs indigènes, il ne fait qu'attirer de la main d'œuvre étrangère qui, chez elle, ne gagnerait pas le quart ou la moitié de ce montant?

Les partis du centre droit doivent se réinventer. Dire clairement ce qu'est l'économie et ce qu'impliquent nos indispensables relations avec l'Europe et le monde. Mais manifester aussi une empathie tangible avec ceux et celles qui ont le sentiment de rester au bord du chemin, pas seulement avec des chiffres dont notre pays n'a certainement pas à rougir, mais avec des mots et avec une présence. La gauche n'a pas le monopole du cœur.

Quand on voit les errances du gouvernement socialiste français, on mesure de sa part l'absence totale de connaissance et de compréhension des problèmes des entreprises en particulier et de la société civile en général. Mais cette absence gagne aussi la Suisse: lorsqu'une conseillère nationale socialiste, dans la campagne sur l'initiative 1:12, déclare qu'elle ne toucherait que les multinationales, elle méprise leur apport et leurs salariés et elle menace la vie de milliers de PME qui en dépendent en sous-traitance.

Célébré par la droite, mais aussi parfois par la gauche, le partenariat social mérite mieux que ce déni de réalité. ■

Michel Barde est ancien délégué patronal suisse à l'OIT.

Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale (IHZ)

Tournée économique autour du Lac des Quatre-Cantons

La Suisse centrale, c'est le Grütli, le Lac des Quatre-Cantons et le Pilate. Mais c'est aussi un espace économique prospère, caractérisé par une qualité de vie élevée, de bonnes conditions-cadre et une saine composition sectorielle des branches. La Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale tient à consolider ces facteurs de succès. Elle est très active en tant que plaque tournante des entreprises, acteur économique, fournisseur de services dans le secteur des exportations et portail d'information. **Par Mirija Weber**



Photo: m.a.d.

Le directeur Felix Howald (à gauche) avec toute l'équipe de la IHZ.

Le siège de la Chambre de commerce et d'industrie de la Suisse centrale (IHZ) est situé tout près du Pont de la Chapelle de Lucerne. Le KKL (Centre de la culture et des congrès) et l'Embarcadère sont à deux pas. Des bureaux, on perçoit l'ambiance des restaurants situés le long de la promenade de la Reuss et la vue sur le Pilate et les Préalpes est saisissante. Il y règne presque une atmosphère de vacances. Mais cette ambiance n'est qu'un aspect de Lucerne et de ses environs. La Suisse centrale est aussi et surtout un espace économique prospère qu'elle doit notamment à son activité touristique. «Ces dernières années, l'économie de Suisse centrale n'a cessé de progresser. Cette croissance a été en moyenne deux fois supérieure à celle de l'ensemble de la Suisse», affirme Felix Howald, directeur de la Chambre. Le marché du travail en bénéfice. Le taux de chômage de la région se situe actuellement à un peu plus de 1 pour cent, soit l'un des taux les plus bas de Suisse centrale.

Quel est le secret du succès de la Suisse centrale? «Les conditions-cadre y sont optimales: La région offre une qualité de vie élevée. Elle est dotée d'un

excellent réseau de transports, de conditions fiscales favorables et d'une bonne composition sectorielle des branches», explique M. Howald. Ce dernier facteur précisément est un important avantage comparatif: à côté de l'industrie, le secteur des services s'y est fortement développé. Les medtechs et d'autres technologies de pointe s'y alternent avec les fournisseurs de services financiers et d'autres services. Cette hétérogénéité des risques est saine. Elle évite à la Suisse centrale d'être exposée à de gros risques économiques.

Plaque tournante des entreprises de Suisse centrale

La Chambre de commerce et d'industrie, la principale de la région, joue un rôle important d'interlocuteur avec les différentes branches et entreprises. C'est elle qui organise le Forum économique de Suisse centrale, encore jeune, qui est déjà devenu un point d'ancrage pour les décideurs économiques et politiques de la région. En outre, l'IHZ organise différentes manifestations d'informations et des rencontres et de ce fait contribue à explorer

de nouvelles voies. Le programme de l'IHZ a déjà comporté des manifestations avec Pietro Sassi, expert en langage corporel ou une visite au centre équestre où les participants ont pu se consacrer d'une manière toute pratique au thème de la direction.

L'IHZ s'engage aussi en faveur de bonnes conditions-cadre économiques pour la Suisse centrale. La collaboration avec différents organes, l'élaboration de pri-ses de position et les liens avec les milieux de la politique régionale sont au centre du travail de politique économique de l'IHZ.

L'industrie d'exportation, champ d'activités important

Le commerce extérieur est une activité centrale pour l'IHZ, non seulement d'un point de vue politique, mais l'industrie d'exportation est également un champ d'activités important sur le plan opérationnel. Sur les 650 membres de l'IHZ, 50 à 60 pour cent sont engagés dans le commerce extérieur. La Chambre est donc un guichet unique pour les questions concernant les certificats d'origine, les carnets ATA ou d'autres documents relatifs aux exportations. En tant que centre de compétences, elle offre des formations techniques et juridiques.

Mais l'IHZ n'est pas qu'une plateforme au service des entreprises, un acteur politico-économique et un centre de services sur les questions d'exportations, elle fonctionne également comme portail d'information des médias, des écoles et du public intéressé. «Nous aimions que la population de Suisse centrale arrive à bien comprendre les questions économiques et à percevoir l'utilité et les besoins d'une économie organisée selon les lois du marché», explique M. Felix Howald. C'est ainsi qu'il voit l'engagement de l'IHZ. Les «Semaines de l'économie» que l'IHZ organise en collaboration avec la Fondation Ernst-Schmidheiny dans les écoles secondaires supérieures est l'un des fleurons du genre. Lors de ces semaines, les gymnasiens se glissent dans le rôle de CEO et de managers. Un programme informatique simule le marché et les entreprises, et les élèves interviennent de manière interactive dans les scénarios. Le travail de l'IHZ représente une charge

importante. Comment parvient-elle à conjuguer toutes ses activités? «Je peux compter sur une équipe solide», précise M. Howald qui vante ses six collaboratrices et collaborateurs. Mais il faut toujours travailler de manière concentrée sur les objectifs visés. «Avec le large éventail de thèmes que nous traitons, nous devons veiller à ne pas nous disperser». L'IHZ est une organisation efficace. Cela tient non seulement à l'esprit novateur et dynamique du siège et de l'équipe dirigeante, mais aussi à la fusion de la Chambre de commerce de Suisse centrale avec l'Association lucernoise de l'industrie il y a deux ans. Cette concentration a permis de rassembler les forces et de faire de l'IHZ une organisation plus importante et plus visible que les précédentes.

Défendre la stratégie fiscale de Lucerne

Outre la stratégie d'innovation des cantons de Suisse centrale, la consultation sur le Plan d'études 21, les répercussions du tunnel de base du Gothard sur la Suisse centrale et la meilleure commercialisation de la maturité professionnelle, il y a un thème qui préoccupe tout particulièrement l'IHZ: la stratégie fiscale du canton de Lucerne. Au début de 2012, le canton a réduit de moitié les impôts de ses entreprises. L'opinion publique est divisée sur les réductions d'impôts. Felix Howald est en tout cas persuadé que la réforme était une bonne idée et qu'elle va porter ses fruits: «Bien que les impôts sur le capital et sur le bénéfice aient diminué de 50 pour cent, les recettes de la fiscalité des entreprises n'ont, elles, reculé que de 34 pour cent. Cela montre que la stratégie fonctionne bien, que la baisse du taux de la fiscalité a déjà attiré de nouvelles entreprises.» Avec l'IHZ, il entend s'engager pour que Lucerne poursuive sa politique fiscale actuelle.

Sur le plan national également, l'IHZ est actuellement mise à contribution, notamment à propos des diverses initiatives sur les salaires et sur l'immigration ainsi que sur celle relative à l'impôt sur les successions. «Dans ce domaine, il est important que nous entretenions de bonnes relations de partenariat avec les associations faîtières de l'économie.

Car en fin de compte, c'est aussi dans les cantons que l'issue des votations fédérales se joue».

Moins de Lucerne, plus de Suisse centrale

Quels sont les plans de l'IHZ à moyen terme? «Nous voulons être un peu moins axés sur Lucerne et agir et être perçus davantage comme une organisation de Suisse centrale». C'est ainsi que M. Howald décrit l'un des objectifs visés. En outre, le directeur souhaite approfondir encore les discussions sur les thèmes des dossiers pour gagner en force de percussion, notamment par un engagement précoce dans le processus de décision politique. «A cette fin, nous devons surtout améliorer le suivi des dossiers et développer notre réseau.»

M. Howald souhaite que la Suisse centrale devienne un site économique fort et un espace de vie attrayant. De nombreuses entreprises, parmi lesquelles d'assez grandes, sont attachées à la région et y restent fidèles avec leurs employeurs. «Je connais quelques employeurs qui disent que la Suisse centrale leur a tant donné qu'ils lui rendent volontiers quelque chose.» ■



Membres: 650 entreprises et particuliers des cantons de Lucerne, Schwyz, Uri, Obwald et Nidwald

Fondation: 1889 (2011 Fusion de la Chambre de commerce de Suisse centrale et de l'Association lucernoise de l'industrie)

Président: Hans Wicki

Directeur: Felix Howald

Contact

Industrie- und Handelskammer
Zentralschweiz IHZ
Kapellplatz 2
Case postale 2941, 6002 Lucerne
Tél. +41 (0)41 410 68 65
info@ihz.ch, www.ihz.ch

Aperçu

Assurances sociales: les montants-limites légaux pour 2014

Les montants légaux des cotisations ainsi que les primes et montants-limites des assurances sociales pour l'année 2014 sont disponibles. Il s'agit de données de référence. Par rapport à l'année précédente, un changement a été introduit dans l'assurance-chômage, où désormais un pour cent de solidarité supplémentaire est également prélevé sur les salaires supérieurs à 315 000 francs. Ce tableau peut être téléchargé sur notre site internet www.employeur.ch.

Taux de cotisation / Primes		Montants-limites / Remarques	
AVS	8,4 % (employeur/travailleur: paritairement 4,2% chacun) Indépendants: 7,8 % (avec échelle dégressive, limite inférieure CHF 9400, limite supérieure: CHF 56 200) Cotisation annuelle minimale AVS/AI/APG: CHF 480	Rente simple minimale: Rente simple maximale: Montant maximum formateur de rente:	CHF 14 040 CHF 28 080 CHF 84 240
AI	1,4 % (empl./trav. paritairement 0,7 % chacun)	Comme pour l'AVS	
APG	0,5 % (empl./trav. paritairement 0,25 % chacun)	14 semaines de congé maternité payé à hauteur de 80 % du salaire au maximum (max.: CHF 196 par jour). Indemnité de base: 80 % du salaire Indemnité journalière des recrues: CHF 62	
AC	2,2 % jusqu'au salaire annuel de CHF 126 000 +1 % pour salaire annuel à partir de CHF 126 001 (empl./trav. paritairement 1,1 % chacun, resp. 0,5 %)	Le gain maximum assuré:	CHF 126 000
AA	Primes assurance-accidents professionnels (AAP) et assurance accidents non professionnels (AANP): adaptations des barèmes selon diverses classes tarifaires. Taux de primes adaptés aux entreprises en pourcentage des salaires	L'employeur verse à l'assureur les primes AAP et AANP. Il peut déduire la part des primes AANP du salaire des travailleurs. L'AANP ne s'applique que pour une durée de travail de 8h/semaine au minimum chez un employeur Salaire annuel assuré maximum:	CHF 126 000
LPP	Montants-limites selon l'art. 7, al. 1 et l'art. 8, al. 1 et 2 Bonifications de vieillesse selon le règlement de l'institution de prévoyance professionnelle	Salaire minimal annuel/Seuil d'entrée: Déduction de coordination: Limite supérieure du salaire annuel: Salaire coordonné maximal: Salaire coordonné minimum:	CHF 21 060 CHF 24 570 CHF 84 240 CHF 59 670 CHF 3 510
AM	Les assurés ne versent pas de prime à l'assurance	Salaire maximum assurable:	CHF 149 423
AF	Financées seulement par les employeurs (sauf en Valais): 0,1 % à 4 % selon le canton et la caisse de compensation familiale Cotisations pour les indépendants: selon le canton et la caisse de compensation	Allocations pour enfant de CHF 200 par mois au minimum; allocations de formation de CHF 250 par mois au minimum. De nombreux cantons prescrivent des montants supérieurs à ceux-ci.	
AA: assurance-accidents obligatoire AAP: assurance contre les accidents professionnels AANP: assurance contre les accidents non professionnels AC: assurance-chômage AF: allocations familiales			
AI: assurance-invalidité AM: assurance militaire AVS: assurance-vieillesse et survivants APG: allocations pour perte de gain LPP: prévoyance professionnelle			

www.employeur.ch

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.



Klimaneutrale Druckerzeugnisse bieten neue Differenzierungschancen. Ein starkes Angebot im Wettbewerb. Kommunikation und Botschaft gleichermaßen. Aber auch ein Zeichen für Innovation und Ihr Klimaschutz-Engagement.

Nachhaltigkeit weckt Potenziale. Dank Sihldruck-Prozessansatz, Informationstransparenz und Energieeffizienz wird «klimaneutrales Drucken» glaubwürdig. Ein innovatives Angebot für engagierte Unternehmen.

Was die Sihldruck AG unternimmt

Unsere gesamten Produktionsräume sind mit modernsten Anlagen so ausgebaut, dass die ganze Abwärme genutzt und mittels Wärmepumpe in das Gebäude zurückgeführt werden kann.

Unsere Arbeitsprozesse werden laufend auf ihre Effizienz in Bezug auf Energie und umweltbelastende Stoffe von neutralen Stellen geprüft und durch uns optimiert.

Ein wichtiges Kriterium für unseren Standort in der Stadt Zürich ist der direkte Anschluss an den öffentlichen Verkehr mit S-Bahn (4 Minuten ab Zürich HB), Bus und Tram. Diese ideale Lage mit Direktanschluss ermöglicht unseren Mitarbeitenden, zu 90 % ohne Auto zur Arbeit zu fahren.

Alle diese Massnahmen geben Ihnen und uns die Gewissheit, dass wir auch im Umweltschutz zu den Besten gehören.

Sihldruck AG

Binzstrasse 9
8045 Zürich
Telefon 044 295 97 97
Telefax 044 295 97 98
www.sihldruck.ch

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet auch Ihre Familie.

LEO BURNETT SCHWEIZ



Diese Infos
sind lebenswichtig:
www.suva.ch/regeln

Stoppen Sie bei Gefahr die Arbeit. Auch Ihrer Familie zuliebe. Keine Arbeit ist so wichtig, dass man dafür sein Leben riskiert. Beachten Sie deshalb die lebenswichtigen Regeln der Suva zur Unfallverhütung. Denn alle haben das Recht, nach der Arbeit gesund nach Hause zu kommen.

suvapro
Sicher arbeiten