

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juni/Juin 2013

S C H W E I Z E R
ARBEITGEBER
EMPLOYEUR
S U I S S E

INTERVIEW

Thomas Daum

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**La Chambre neuchâteloise
du commerce et de l'industrie**

SANTÉ AU TRAVAIL

**Prévention: saine interaction
entre direction et base**

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Alex Naef über moderne Busse
und die Carrosserie Hess AG**

UNTERNEHMEN

**Sonnenbräu ist eine innovative
Brauerei mit einer Chefin**



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.



«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 

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)
- 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
- Effiziente Sitzungen – weniger Leerlauf
- F+E Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäss ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernende effizienter ausbilden
- Powerful presentations
- 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.](http://www.swissmem-kaderschule.ch)

«Führen ist lernbar»

Swissmem Kaderschule

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

 **SWISSMEM**
Kaderschule

Respekt hat Zukunft



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

auch Claudia Graf, die im St. Galler Rheintal die Brauerei Sonnenbräu leitet. Ihre Angestellten hätten inzwischen mehr Freiheiten und Kompetenzen, erklärt sie im Firmenporträt, aber auch mehr Verantwortung. Die erst 27-jährige Chefin führt das Familienunternehmen in fünfter Generation – und behauptet sich dank innovativen Produkten sowie einer gezielten Marktbearbeitung mit Erfolg in einer Domäne, in der Frauen bisher kaum eine grosse Rolle gespielt haben. Doch Claudia Graf sieht keinen Grund, warum Frauen, Malz und Hopfen nicht zusammenpassen: Sie ist überzeugt, dass Bier und bierbasierte Mischgetränke bei weiblichen Konsumenten noch ein grosses Potenzial haben.

Wir unsererseits sagen schon mal «Zum Wohl!» und empfehlen, nach einem eventuellen Apéro den öffentlichen Verkehr zu benutzen. Es ist dann durchaus möglich, dass Sie mit einem Bus der Carrosserie Hess aus Bellach nach Hause fahren. Diese Firma hat sich sowohl im Inland als auch im Ausland als Hersteller von wegweisenden Linienebussen etabliert. Dank innovativen Gefährten, neuen Elektro- und Hybrid-Antrieben und diversen Spezialfahrzeugen. Einst gab es mehr als 25 Busproduzenten in der Schweiz – jetzt ist nur noch Hess übrig. Warum? Lesen Sie dazu unser Gespräch mit Geschäftsführer Alex Naef, zumal auch er zum Thema Verantwortung etwas zu sagen hat: «Unsere Kultur ist geprägt von gegenseitigem Respekt», sagt Alex Naef, «die Leute in der Werkstatt sind genauso wichtig wie das Management.»

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Die Schweizer Wirtschaft braucht wieder mehr Exponenten, die allgemein akzeptiert sind und Vertrauen genießen, sowie Persönlichkeiten, die sich auch für die Zivilgesellschaft engagieren: Das ist eine der Aussagen von Thomas Daum im Interview in dieser Ausgabe. Der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), der sein Amt im Juli seinem Nachfolger Roland A. Müller übergibt, hat zu Themen wie Wirtschaft und Glaubwürdigkeit aber noch viel mehr zu sagen. Aufschlussreich ist auch die persönliche Bilanz, die Thomas Daum über seine Amtszeit und aktuelle Arbeitgeber-Dossiers zieht, sowie sein Blick in die Zukunft. Lesen Sie das Gespräch, das er mit meiner Kollegin Daniela Baumann führte – im Rahmen des Brennpunkts zum Thema «Arbeitgeber und Verantwortung». Dann erfahren Sie auch, was für ihn einen guten Chef ausmacht und warum er es noch nie auf den Eiffelturm geschafft hat. Ebenfalls im Brennpunkt stellen wir Ihnen mit dem Fenster-Hersteller Wenger in Wimmis eine Familienfirma vor, die gewinnorientiertes Wirtschaften mit gesellschaftlichem Engagement und einem respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden zu verbinden weiss.

Einen respektvollen Führungsstil gegenüber den Mitarbeitenden pflegt



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)44 421 17 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
Beglaubigt 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

Silvia Oppliger

37 ÉDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Swiss Textiles

41 OPINION

Roland A. Müller

42 ENTRETIENAlex Naef, directeur
de la Carrosserie HESS AG**44 DROIT DU TRAVAIL**44 Prohibition de faire concurrence
46 Licenciement avec effet immédiat
d'une apprentie**48 DOSSIER**48 Les employeurs et leurs
responsabilités sociales:
interview de Thomas Daum
52 L'entreprise Wenger Fenster AG:
s'engager est toujours enrichissant
54 Campagne pour l'égalité des
chances dans le monde du travail**55 ÉCLAIRAGE**

Michel Barde

56 ENTREPRISES

La brasserie Sonnenbräu AG

**58 SÉCURITÉ ET SANTÉ
AU TRAVAIL**Prévention: saine interaction
entre direction et base**60 SÉCURITÉ SOCIALE**60 La prévoyance vieillesse
nécessite une réorientation
61 Caisses de pension:
risques importants**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**La Chambre neuchâteloise
du commerce et de l'industrie**64 INTERNATIONAL**Relations sociales dans les
entreprises au Royaume-Uni

Entretien avec Alex Naef, directeur de la Carrosserie Hess AG

La rubrique Entretien accueille Alex Naef, directeur de la Carrosserie Hess AG qui fut fondée en 1882, comme atelier de réparation. Cette entreprise est spécialisée aujourd'hui dans les bus de ligne et produit à Bellach. Hess compte aussi de nombreux concessionnaires à l'étranger qui construisent sous licence, avec le savoir-faire helvétique, des bus pour leurs marchés nationaux. Le directeur et actionnaire majoritaire Alex Naef qualifie son entreprise de prestataire de niche classique. **Page 42**

Dossier: les employeurs et leurs responsabilités sociales

Ce que signifie pour l'employeur la «Corporate Social Responsibility», ou responsabilité sociale de l'entreprise, est aujourd'hui un thème très débattu. Il s'agit des tâches que l'entreprise peut assumer pour la société au-delà de ses obligations légales. Dans l'interview qu'il donne à l'occasion de son départ de l'Union patronale suisse, le directeur Thomas Daum s'exprime sur cette question. Par ailleurs, le portrait de Wenger Fenster AG présente la manière exemplaire dont un employeur assume ses responsabilités loin des calculs purement financiers. **Dès la page 48**



Photo: Robt. Lewis

Sécurité et protection de la santé au travail

La campagne «Partenariat et prévention» 2012–2013 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) met l'accent sur les relations entre employeurs et employés. Elle invite à vérifier comment les préoccupations et le savoir-faire des salariés sont pris en compte dans les concepts de prévention des entreprises. Les partenariats efficaces pourraient devenir essentiels en vue des défis à venir dans les domaines de la sécurité et de la santé au travail.

Page 58

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie



Photo: Claude Comte

Anticiper les questions de demain, dessiner l'avenir du canton, défendre des conditions-cadres favorables aux entreprises neuchâteloises: telles sont les principales missions de la CNCI. «Agilité, réactivité et surtout proactivité sont les qualités dont nous devons nous prévaloir», affirme Florian Némethi, directeur depuis janvier 2013. **Page 62**

Moderne Busse für die ganze Welt



Bild: zlg

Sie sind aus dem Stadtbild kaum mehr wegzudenken: Linienbusse. Nicht selten stammen sie von der Carrosserie Hess AG aus dem solothurnischen Belach. Dank Lizenzpartnern im Ausland baut das Unternehmen auch in Ländern wie den USA, Neuseeland, Portugal oder Rumänien Busse für die jeweiligen Märkte. Wie Geschäftsführer Alex Naef im Arbeitgebergespräch betont, sind Innovationen bei Hess Teil der Existenzberechtigung. Weltweit Beachtung findet etwa eine neue Technologie für Trolleybusse. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Arbeitgeber und unternehmerische Verantwortung

«Corporate Social Responsibility» oder unternehmerische Verantwortung – diese und ähnliche Schlagwörter sind derzeit beliebte Diskussionssujets. Im Zentrum steht die Frage, welche Aufgaben Unternehmen für die Gesellschaft über gesetzliche Verpflichtungen hinaus haben. In seinem Abschieds-Interview als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands nimmt Thomas Daum dazu Stellung und zieht eine persönliche Bilanz. Ausserdem zeigt das Porträt der Wenger Fenster AG beispielhaft, wie ein engagierter Arbeitgeber – abgesehen von rein finanziellem Kalkül – seine Verantwortung wahrnimmt. **Ab Seite 14**

Bier-Spezialitäten aus dem Rheintal

Von einst über 30 Brauereien im St. Galler Rheintal ist heute noch eine übrig: die Sonnenbräu AG in Rebstein. Vor einem Jahr hat mit der 27-jährigen Claudia Graf die fünfte Generation im Familienbetrieb das Zepter übernommen. Die ausgebildete Braumeisterin und Getränke-Betriebswirtin führt den Erfolg vor allem auf den seit jeher hohen Qualitätsanspruch und die laufend neuen Spezialitäten zurück. Heute produziert Sonnenbräu 19 Biersorten. **Seite 22**



Bild: zlg

Partnerschaftlicher Ansatz für eine effektivere betriebliche Prävention

Präventionsmassnahmen im Bereich von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind nicht einfach «für» die Arbeitnehmenden, sondern in Partnerschaft «mit» ihnen auszuarbeiten. Deren Anliegen und Wissen sollten in Präventionskonzepten einfließen. Auf diese auch in Arbeitgeberkreisen verankerte Einsicht fokussiert die Kampagne «Partnerschaft für Prävention» 2012–2013 der europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. **Seite 30**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Aargauische Industrie- und Handelskammer

7 STANDPUNKT

Roland A. Müller

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Alex Naef, Carrosserie HESS AG

10 ARBEITSRECHT

10 Konkurrenzverbot
12 Fristlose Entlassung einer Lernenden

14 BRENNPUNKT

14 Arbeitgeber und Verantwortung: Interview mit Thomas Daum
18 Wenger Fenster AG: Engagement ist auch ein Gewinn
20 Chancengleichheit zahlt sich aus

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

22 Sonnenbräu AG: Spezialitäten-Brauerei in Frauenhand
25 Jahresbilanz Textilbranche
27 MEM-Industrie ohne Wachstum

28 SOZIALE SICHERHEIT

28 Erhebliche Risiken bei den Pensionskassen
29 Studie: Altersvorsorge erfordert Umdenken

30 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Gesunde Wechselwirkung zwischen Führung und Basis

32 SERVICE

33 FORSCHUNG

75 Jahre KOF – Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich

34 VERBANDSPORTRÄT

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie

Fachkräfte-Initiative soll Schub erhalten

Bund, Kantone und Sozialpartner wollen ihre Anstrengungen gegen den Fachkräftemangel koordinieren und wo nötig zusätzliche Massnahmen ergreifen.

Der Schweizer Wirtschaft mangelt es an Fachkräften. Deshalb hat das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) 2011 eine Fachkräfteinitiative (FKI) lanciert. Das Ziel: Wegen der demografischen Entwicklung soll das inländische Potenzial an Fachkräften verstärkt ausgeschöpft werden.

Vier Handlungsfelder

Ausgehend von möglichen Handlungsfeldern im Grundlagenbericht haben das WBF und die Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (VDK) vier Handlungsfelder identifiziert, um dem Fachkräftemangel zu begegnen: die Höherqualifizierung entsprechend dem Bedarf der Arbeitswelt, die Förderung von Innovationen zur Entschärfung der Fachkräfteknappheit aufgrund höherer Produktivität, die Schaffung guter Bedingungen für ältere Arbeitnehmende und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Einigkeit zum Vorgehen

Eine Diskussion im Mai hat gezeigt, dass Bund, Kantone und Sozialpartner (darunter der Schweizerische Arbeitgeber-



Bild: iStockphoto.com/Alexander Bathis

Auch im Bereich Forschung und Entwicklung sind Experten zunehmend gesucht.

verband SAV) die Lage gleich beurteilen und die vier Handlungsfelder als richtig erachten. Sie haben sich über das gemeinsame weitere Vorgehen geeinigt: Jeder Akteur bezeichnet in seinem jeweiligen Kompetenzbereich Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Diese sind aufeinander abgestimmt oder ergänzen sich, so dass sie in den vier Handlungsfeldern eine kohärente Strategie zur Minderung des Fachkräftemangels bilden.

Die Sozialpartner befürworten eine weitere Stärkung der höheren Berufsbildung. Sie setzen sich dafür ein, dass diese im Bereich der qualifizierten Dienstleistungen und bei ausländischen Unternehmen und Führungspersonen besser verankert wird. Der SAV will Massnahmen weiterentwickeln, um das Arbeitspotenzial von qualifizierten Frauen besser zu nutzen und die Verweildauer älterer Arbeitnehmender im Erwerbsleben zu verlängern. ■

Solothurner Handelskammer verabschiedet Direktor

Roland Fürst wird die Solothurner Handelskammer (SOHK) als Direktor verlassen und per 1. August neuer Regierungsrat des Kantons Solothurn.

Roland Fürst war sieben Jahre Direktor der SOHK. Er wurde an der diesjährigen Generalversammlung Mitte Mai offiziell verabschiedet. Seine Nachfolge ist noch zu bestimmen. SOHK-Präsident Hans Kuhn bedankte sich für die Dienste von Roland Fürst, mit dem eine wirtschaftsnahe Persönlichkeit in die Regierung einziehe. Kuhn versprach den Teilnehmern, dass sich die Handelskammer weiterhin für die Verbesserung der Rahmenbedingungen engagiere und sich dabei auf die Schwerpunkte Administ-

ration, Infrastrukturen, Finanzen und Bildung konzentriere.

Bei der Administration geht es laut Kuhn vor allem um die Entlastung von bürokratischen Leerläufen, einfachere Abläufe mit elektronischen Lösungen oder beschleunigte Bewilligungsverfahren. Bei den Infrastrukturen stehen Erschliessungs-, Raumplanungs- und Energiefragen im Vordergrund und beim Finanzhaushalt günstige und kompetitive Steuern und Gebühren. Besonders wichtig seien aber die Stärkung der Be-

rufsbildung und der Kampf gegen den Fachkräftemangel, erklärte der Präsident. Die SOHK hat dazu konkrete Projekte in Angriff genommen: So wird noch dieses Jahr der Betrieb der Praxis-Akademie aufgenommen – als praxisnahe und problemorientiertes Bildungs- und Erfahrungsaustausch-Angebot der Handelskammer. Mit dem Projekt «SO talentiert! – Fachkräfte für den Kanton Solothurn» wurden zudem Massnahmen entwickelt, um den Fachkräftemangel entschlossen anzugehen. ■

Uhrenindustrie beschäftigt so viel Personal wie seit 1975 nicht mehr

2012 waren 55 816 Personen in der Uhren- und mikrotechnischen Industrie tätig. Das sind gemäss dem Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (CP) so viele wie seit über 35 Jahren nicht mehr. In einem Jahr wurden über 3000 zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt (plus 5,7 Prozent). Diese Zahl ergibt sich aus der alljährlich durchgeführten Erhebung des Personalbestands der Branche. Sie belegt, so der Verband, dass der Boom in der Uhrenindustrie nach wie vor anhält.

Die Zahl der Beschäftigten stieg 2012 insbesondere in der Verwaltung (plus 6,5 Prozent) und in der Produktion (plus 5,7 Prozent). Bei den Heimarbeiterinnen und Heimarbeitern setzte sich die seit mehreren Jahren beobachtete negative Entwicklung fort (minus 2,8 Prozent). Die Zahl der Unternehmen verringerte sich geringfügig von 573 auf 564 (minus 1,6 Prozent), was sich gemäss dem Branchenverband insbesondere durch die zunehmende Vertikalisierung und an-

dere strukturelle Entwicklungen erklären lässt. 91 Prozent aller Mitarbeitenden und Betriebe sind im «Uhrenbogen» beheimatet, der von den Kantonen Neuenburg, Bern, Genf, Jura, Waadt und Solothurn gebildet wird.

Die Branche kann auf immer mehr qualifizierte Mitarbeitende mit einem Berufsdiplom oder einer höheren Ausbildung zählen: Deren Anteil liegt mittlerweile bei rund zwei Dritteln aller Beschäftigten. Der Anteil der Auszubildenden wiederum liegt wie im Vorjahr bei 1,9 Prozent. 1038 Lernende absolvierten ihre Ausbildung in einem Betrieb (duale Ausbildung), also 73 mehr als 2011. Das ist zwar ein positiver Trend, aber diese Zahl ist aus Sicht des Arbeitgeberverbands der Uhrenindustrie immer noch relativ niedrig. Er fordert die Branche auf, den Anteil und die Anzahl der Lernenden in Zukunft durch geeignete Massnahmen wie etwa die Förderung der dualen Ausbildung deutlich zu steigern. ■

Erneut weniger IV-Renten – mehr Massnahmen zur Eingliederung

Die Zahl der laufenden sowie der neu zugesprochenen IV-Renten ist im Jahr 2012 erneut gesunken, teilt das Bundesamt für Sozialversicherungen mit. Im Januar 2013 betrug die Zahl der gewichteten IV-Renten 234 600. Das waren 1,8 Prozent oder 4200 Renten weniger als im Vorjahr. Mit 14 600 gewichteten Neurenten im Jahr 2012 wurde zudem ein neuer Tiefststand erreicht. Seit 2003 ist die Zahl der Neurenten um 47 Prozent gesunken. Demgegenüber ergreift die Invalidenversicherung seit 2008 deutlich mehr Massnahmen zur beruflichen Eingliederung. Dies verdeutlicht die Entwicklung der IV von der Renten- zur Eingliederungsversicherung.

2012 war auch das Startjahr der eingliederungsorientierten Rentenrevision (IV-Revision 6a). Dank gezielter integra-

tionsfördernder Instrumente sollen auch bisherige Rentenbezügerinnen und -bezüger mit entsprechendem Potenzial eingegliedert werden können. Sie sollen mit Unterstützung der IV wieder oder vermehrt erwerbsfähig werden, sodass sie keine Rente mehr oder nur noch eine tiefere Rente benötigen. Aus den im ersten Jahr eingeleiteten Eingliederungsmassnahmen können allerdings noch keine aussagekräftigen Angaben zum Erfolg gemacht werden.

In der Betrugsbekämpfung konnte in 400 von 2020 im Jahr 2012 abgeschlossenen Verdachtsfällen ein Versicherungsmissbrauch nachgewiesen werden. Dies bedeutet eine Einsparung von umgerechnet 300 ganzen Renten in der Höhe von insgesamt 120 Millionen Franken. ■

AUSBLICK

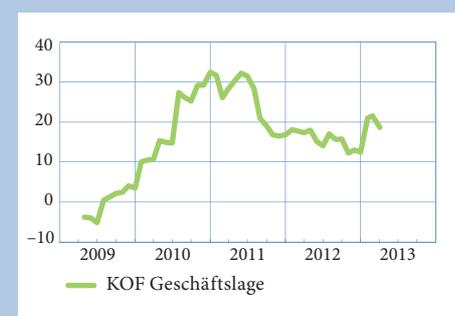
Weniger Schwung

Die Geschäftslage der Schweizer Unternehmen ist nicht mehr so gut wie zu Jahresbeginn.

Der Geschäftslageindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) ist im April gesunken. Das zeigt, dass die Schweizer Unternehmen ihre Geschäftslage im Frühling weniger gut beurteilten als Anfang Jahr. Sie konnten den Schwung nicht ganz mitnehmen, wie die KOF festhält. Immerhin: Viele Firmen sind zuversichtlich, dass sich die Geschäfte in den nächsten sechs Monaten wieder beleben werden und rechnen deshalb kaum mit einem Stellenabbau. Die Ergebnisse der Konjunkturumfrage basieren auf den Antworten von über 6000 Unternehmen aus der Industrie, dem Baugewerbe und den wichtigsten Dienstleistungsbereichen. Sie zeigen, dass die wirtschaftliche Dynamik in vielen Branchen nachgelassen hat. Ungünstiger präsentiert sich die Geschäftslage besonders bei den exportorientierten Firmen im verarbeitenden Gewerbe, die sich häufig über eine ungenügende Auftragslage beklagen. Die Auslastung der Kapazitäten ist nach wie vor unterdurchschnittlich.

Nicht mehr so gut liefen die Geschäfte laut KOF im April auch im Detailhandel, im Grosshandel, im Gastgewerbe und bei den Banken, die sich vermehrt über ein schwaches Auslandsgeschäft beklagen. Weiterhin gut war die Geschäftslage dagegen auf dem Bau und bei den Versicherern, die auch mehr Personal einstellen wollen. ■ (Pfi.)

KOF Geschäftslageindikator



Quelle: KOF

Generalversammlung der AIHK

Für die unternehmerische Freiheit

Präsident Daniel Knecht hat an der Generalversammlung der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK) im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard in Wettingen für die Stärkung der unternehmerischen Freiheit plädiert. Dabei unterstrich er auch die Bedeutung der Mobilität für die Wirtschaft und warb für ein Ja zur Südwestumfahrung von Brugg. **René Pfister**

Die Generalversammlung der AIHK, die wie immer mit einem Netzwerk-Anlass verbunden war, war gut besucht: Mehr als 250 Vertreterinnen und Vertreter von Mitgliedfirmen sowie rund 170 Gäste aus Politik und Wirtschaft strömten in den grossen Saal im Tägerhard. Sie wurden herzlich empfangen von Präsident Daniel Knecht, der sich in seiner Ansprache vor allem für die Wahrung der unternehmerischen Freiheit stark machte.

Verantwortung wahrnehmen und Vertrauen schaffen

Daniel Knecht rief die Anwesenden dazu auf, diese Freiheit auch durch ihre persönliche Vorbildfunktion zu rechtfertigen. Der Spielraum für die Wirtschaft bleibe nur erhalten, wenn ihre Exponenten ihre Verantwortung wahrnehmen würden und so das Vertrauen der Bevölkerung gewinnen könnten. Gleichzeitig warnte der Präsident vor unnötigen Eingriffen in die Wirtschaftsfreiheit wie der 1:12-Initiative und der Mindestlohn-Initiative oder pauschalen Angriffen auf die Personenfreizügigkeit. Die Politik forderte er dazu auf, nicht bei jedem Fehlverhalten einer Minderheit gleich die Gesetzgebungs-Maschinerie anzuwerfen: «Wir sollten nicht mit Regeln, die für ein Prozent nötig scheinen, die anderen 99 Prozent übermässig belasten», sagte Knecht.

Mit Blick auf die künftige Entwicklung des Standorts Aargau betonte Daniel Knecht die grosse Bedeutung der Mobilität: Die gute verkehrstechnische Erreichbarkeit sei ein Haupttrumpf des Kantons. Dieser dürfe nicht aufs Spiel gesetzt werden und müsse mit dem Ausbau des Strassennetzes gesichert werden. In diesem Sinn rief Knecht dazu auf, bei der kantonalen Abstimmung der Südwestumfahrung von Brugg zu-



Daniel Knecht, Präsident der AIHK.

zustimmen: «Setzen Sie damit ein Zeichen für die nötige Anpassung des Strassennetzes an den gestiegenen Bedarf», erklärte Knecht, «unsere Betriebe sind darauf angewiesen.»

Ermutigende Zeichen für die Unternehmen im Aargau

Die aktuelle Situation und die Perspektiven der Unternehmen im Kanton beurteilte Knecht durchaus zuversichtlich. Die Aargauer Firmen behaupten sich gemäss dem Präsidenten auch in der nach wie vor relativ unsicheren Situation gut. Und die Resultate der neusten Wirtschaftsumfrage der AIHK, an der sich über 550 Mitglieder beteiligt haben, seien zudem ermutigend: «Die schwierigen Bedingungen haben unsere Betriebe weiter abgehärtet. Sie kämpfen mit grossem Engagement aller Mitarbeitenden dafür, im internationalen Kampf bestehen zu können», erklärte der AIHK-Präsident.

Schliesslich bekräftigte Knecht, dass sich die AIHK auch künftig dezidiert für

die Interessen ihrer Mitglieder sowie für gute Rahmenbedingungen für die Firmen im Kanton einsetzen werde. Dazu gehören – so Knecht – insbesondere auch das Engagement für die Weiterentwicklung der Berufsbildung, aber auch der Einsatz für eine sichere Energieversorgung sowie eine sinnvolle Raumordnung.

Der Präsident als Dirigent

Im Anschluss an die GV gab dann die Intendantin und Dirigentin Graziella Contratto den Takt an, die als Gastrefereentin auftrat. Sie machte mit ihrer unterhaltsamen Darbietung auf verblüffende Parallelen zwischen der Welt der Musik respektive des Dirigierens und der Führung von Unternehmen aufmerksam. Dabei machte Contratto gleich noch die Probe aufs Exempel und forderte die Anwesenden dazu auf, das eingeladene Orchester mal selber zu leiten. Mit dem Effekt, dass sich als erster der Präsident höchstpersönlich auf die Bühne traute, um sich als Dirigent zu profilieren.

Abgerundet wurde der Anlass im Tägerhard vom Apéro und dem gemeinsamen Nachtessen, das die Anwesenden – darunter auch eingeladene Schüler mit ihren Lehrpersonen – zu anregenden Gesprächen nutzten. Die Tische im Saal waren übrigens sehr gut besetzt, was angesichts der Entwicklung der AIHK aber auch nicht erstaunt: Die Zahl der Mitglieder ist auch im vergangenen Jahr noch einmal gewachsen – und liegt laut Präsident Knecht derzeit bei rund 1600. ■

Chancengleichheit zahlt sich aus

Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik lohnt sich für alle: die Arbeitgeber, die Arbeitnehmenden und die Gesellschaft. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

Prof. Dr. Roland A. Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Ein gut funktionierender, flexibler Arbeitsmarkt sowie die weitere Steigerung der Erwerbsbeteiligung und eine möglichst tiefe Arbeitslosigkeit sind wichtige Faktoren zur Förderung der Standortattraktivität. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmungen erhöht, was wiederum die Grundlagen für Wohlstand und soziale Sicherheit bildet. Das sind wichtige Voraussetzungen, um den allgemeinen Zugang zu Bildung und Arbeit zu verbessern und die Umsetzung der Chancengleichheit zu fördern. Diese ist nicht nur ein elementares Anliegen des liberalen Rechtsstaats, sondern steigert gleichzeitig das Arbeitskräfteangebot. Dieser Aspekt gewinnt angesichts der demografischen Entwicklung zusätzlich an Bedeutung. Der zunehmende Arbeitskräftemangel wird nämlich nur unter Erschliessung aller verfügbaren Ressourcen kompensiert werden können. Und die geforderten Aus- und Weiterbildungsanstrengungen zur Qualifizierung unterschiedlichster Arbeitnehmerkategorien fördern mit der Ausschöpfung brachliegender Potenziale wiederum die Chancengleichheit.

Gegen Diskriminierung

Eine breitere und bessere Integration der Erwerbsfähigen in den Arbeitsmarkt ist nur möglich, wenn der Zugang zu Bildung und Arbeit gefördert wird. Damit wird das Arbeitskräfteangebot sowohl quantitativ als auch qua-

litativ verbessert, was direkt den Arbeitgebern zugute kommt. Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik ist somit betriebswirtschaftlich interessant. Gleichzeitig ist sie gesellschaftlich erwünscht, indem die Teilnahme am Erwerbsleben integrativ wirkt und direkte soziale Sicherheit gewährleistet. Vor allem aber ist sie Ausdruck einer unternehmerischen Wertehaltung, welche Diskriminierung ablehnt und die Bedeutung eines sozialpartnerschaftlichen, respektvollen Umgangs mit den Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe unterstreicht. Mit anderen Worten eine eigentliche Win-Win-Win-Situation für Arbeitgeber, Arbeitnehmende und Gesellschaft. Viele Schweizer Unternehmen haben dies erkannt und individuelle Massnahmen entwickelt, um die Mitarbeitenden in ihrer Vielfalt und Verschiedenheit zu fördern.

Eigenverantwortung statt Gesetze

Der Schweizerische Arbeitgeberverband setzt nach dem Grundsatz «nur so viel Regulierung wie nötig» auf unternehmerische Eigenverantwortung und auf Freiwilligkeit. Damit erteilt er der Willkür, dem Eigennutz und der Masslosigkeit eine ebenso klare Absage wie der staatlichen Intervention. Fehlverhalten seitens einzelner Arbeitgeber und Missbräuche sind zu identifizieren und – wenn nötig – auch öffentlich zu kritisieren. Doch darf nicht jedes schlechte Beispiel dazu führen, gleich eine neue Regulierung vorzunehmen und so den Dschungel gesetzlicher Rahmenbedingungen weiter zu verdichten. Vielmehr müssen die guten Beispiele öffentlich gemacht werden – und ist über Best-Practice-Fälle zu informieren (siehe dazu die Kooperation von HEKS und SAV Seite 20). Auf diesem Weg erreichen wir eine umfassende Sensibilisierung für die Thematik und schaffen eine breite Akzeptanz für Verhaltensweisen, die dann nicht über Vorschriften erzwungen werden müssen. Überzeugungsarbeit führt eben in vielen Bereichen des menschlichen Zusammenlebens eher zum Ziel als die «Erziehung» mittels Gesetz. ■

Alex Naef, Geschäftsführer Carrosserie HESS AG, Bellach (SO)

«Ein Bus wird heute als Teil der Stadt wahrgenommen»

Die Carrosserie Hess AG wurde 1882 als Reparaturwerkstatt gegründet. Heute ist das Unternehmen Spezialist für Linienbusse. Hess produziert in Bellach und hat auch zahlreiche Lizenzpartner im Ausland, die mit Schweizer Know-how Busse für ihre Heimmärkte bauen. Geschäftsführer und Mehrheitsaktionär Alex Naef sieht seine Firma als klassischen Nischenanbieter. **Interview: Michael Zollinger**

Herr Naef, welche Anforderungen werden an einen modernen Bus gestellt?

Alex Naef: Er muss sowohl für den Fahrgast wie auch für die Transport-Unternehmung attraktiv sein. Nebst der Technik sind vor allem die Ansprüche ans Design gestiegen. Zentral ist auch die Umweltfreundlichkeit, gerade in den Ballungsräumen. Der Bus wird heute als Teil der Stadt wahrgenommen. Da ist die Schmerzgrenze klein, wie man im Fall von Zürich gesehen hat.

Dort blieben die an die VBZ gelieferten Trolleybusse stecken, weil es offenbar Probleme mit den Batterien gab.

Wir haben die Probleme inzwischen gelöst. Beim Batteriepaket gab es Verarbeitungsmängel durch einen Unter-Unter-Lieferanten. Wir haben in Zürich eine weltweit neue, innovative Technologie im Einsatz. In Trolleybussen schleppen wir seit Jahrzehnten nebst der Elektro-Traktions-Ausrüstung noch einen Dieselgenerator mit, falls ohne Oberleitung gefahren werden muss. Das ist teuer und ineffizient. Jetzt haben wir mit dieser neuen Batterie die

Was ist schweizerisch an einem Hess-Bus?

Der Hess-Bus wird in Bellach konstruiert, mit unserem Know-how aus den letzten Jahrzehnten. Es wird alles hier montiert – vom Chassis bis zur Endmontage. Viele Teile werden auch von uns hergestellt, etwa solche aus Polyester für die Front und das Heck oder die Stossbalken. Wir haben in der Region einige Lieferanten im Bereich der Blechverarbeitung, der mechanischen Bearbeitungen oder auch von Türsystemen. Die Motoren und Achsen kaufen wir ebenfalls ein, oft in Deutschland. Bei den Motoren sind unsere Partner Cummins und Scania. Den Grossteil der Traktions-Ausrüstungen beziehen wir von unserem langjährigen Partner Vossloh-Kiepe in Düsseldorf.

Nebst der Schweiz sind Sie mit dem Lizenzgeschäft international aufgestellt. Wie kam das?

Schon mein Grossvater tauschte sich mit dänischen Kollegen aus. Später entdeckte man das als Geschäftsmodell und startete mit den Lizenzen. Es begann in den 1950er-Jahren mit Portugal. Ende der 70er kamen Australien und Neuseeland dazu. Auf der ganzen Welt sind es jährlich 2300 Fahrzeuge, die wir mit Lizenzpartnern – etwa auch in den USA, Kanada oder in Rumänien – bauen. Sie verkehren jeweils unter dem Namen des lokalen Herstellers. Nebst Know-how liefern wir auch Schlüsselkomponenten oder ganze Kits.

Welche Bedeutung hat das Lizenzgeschäft? Und wie präsentiert sich der Bus-Markt?

Unsere Entwicklungsabteilung mit rund 30 Mitarbeitern könnten wir nur für den Heimmarkt nicht rechtfertigen. Der Entwicklungsdruck ist gross und wir brauchen ein breiteres Volumen. Das Lizenzgeschäft hilft uns, Schwankungen im Heimmarkt auszugleichen. Rund 20 Prozent unseres Umsatzes erwirtschaften wir damit, 80 Prozent mit Bussen und Spezialfahrzeugen für die Schweiz und das benachbarte Ausland sowie mit Reparaturen. Auf dem Markt dominiert zurzeit die Euro-Problematik,

«Wir sind ein bedeutender Arbeitgeber in der Region. Wir beschäftigen 280 Personen in Bellach und 400 insgesamt.»

Möglichkeit zu einem reinen Elektrofahrzeug geschaffen, das den Power bei Notfahrten aus dem Batteriepaket bezieht. Innovation bedeutet immer auch Risiko bei der Einführung. Das wird gerne ausgeblendet.

Die Innovation fand weltweit Beachtung.

Ja. Während die Zeitungen von unseren Problemen schrieben, fuhren Delegationen aus der ganzen Welt mit den Bussen, um unser System kennenzulernen. Für die Trolleybus-Welt ist uns ein Riesenschritt gelungen.



Alex Naef, 44, ist seit 2004 Geschäftsführer der Carrosserie Hess AG und heute auch deren Mehrheitsaktionär. Er führt das Unternehmen in dritter Generation der Familie Naef – nach zwei Hess-Generationen. Naef studierte in Hamburg Fahrzeugbau. Er lebt mit seiner Familie mit drei Kindern in Bellach.

weshalb für uns die Kosten ein grosses Thema sind. Die Transportunternehmen können dafür günstig einkaufen. In der Schweiz geht der Markt in Richtung grösserer Gefässe. Der klassische 12-Meter-Bus ist immer weniger gefragt, dafür wird der Gelenkbus mehr und mehr zum Standard. Auf den Zentrumslinien ist der «Doppelgelenker» eine wichtige Stütze der Versorgung geworden. Von solchen Fahrzeugen konnten wir 29 nach Zürich liefern, weitere nach St. Gallen, Genf und Luzern, von wo jetzt eine zusätzliche Bestellung eintraf.

Mit Innovationen wie dem Swisstrolley als erstem Niederflur-Gelenk-Trolley oder einem Heizkonzept aus Bremsenergie prägen Sie den Markt. Wie wichtig sind solche Innovationen?

Sie sind Teil unserer Existenzberechtigung. Wir sind an der Front und differenzieren uns. Wir bewegen uns täglich im Umfeld der Transportunternehmer und sind auch im regen Austausch mit Chauffeuren und Werkstattleuten. Wir

kennen die Sorgen und Nöte und entwickeln daraus laufend neue Ideen.

Wie finden Sie die Leute im Bereich Entwicklung?

Wir profitierten klar von der Personenfreizügigkeit. Das half uns in einer heiklen Phase, die Spitze abzudecken. Unserer Grundhaltung entspricht es aber, die Leute vor allem selbst auszubilden, sei es über eine Berufslehre oder über Weiterbildung an einer Fachhochschule. 10 Prozent unserer Belegschaft sind Lehrlinge. Das gehört zu unserer Kultur und Tradition. Wir fördern es, dass die Leute aus der Werkstatt heraus ihre Karriere machen. Wichtig ist unsere Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, zum Beispiel der Berner Fachhochschule in Biel, die ja eine Automobil-Abteilung mit Vertiefungsrichtung Fahrzeugbau führt.

Was ist heute gefragter: Hybrid- oder Elektrobusse?

Wir haben uns stark mit der Hybrid-Traktion befasst und konnten unter

anderem mehr als 30 Fahrzeuge nach Deutschland liefern. Letztlich wollen viele Städte aber elektrische Antriebe ohne fossile Brennstoffe. Das kommt uns entgegen. Nebst dem klassischen Trolleybus bieten wir jetzt eben den Trolley mit Batterie und partieller Oberleitung an. Mit ABB haben wir noch einen ganz neuen Versuchsträger entwickelt, der im Mai in Genf präsentiert wurde. Daneben arbeiten wir mit Bombardier an einem ähnlichen Projekt für Mannheim, das einen anderen Ansatz verfolgt. Wir sind am Ball als innovativer Partner für verschiedene Lösungen. Als Trolleybus-Spezialist sind wir für den Elektro-Bus gesetzt.

Einst gab es mehr als 25 Busbauer in der Schweiz. Übrig geblieben ist Hess. Was macht Ihre Erfolgsgeschichte aus?

Unser Durchhaltewillen, eine gewisse Hartnäckigkeit für die bessere Lösung und auch der frühe internationale Ansatz. Trotz der Währungssituation versuchen wir jetzt noch stärker, aus dem Heimmarkt nach Deutschland, Frankreich und Luxemburg zu liefern.

Spielen Spezialfahrzeuge und die Reparaturen noch eine Rolle?

Absolut. Letztes Jahr erhielten wir von der Schweizer Armee den Auftrag für 200 Ladebrücken auf Iveco-Chassis. Rund 20 Prozent der Belegschaft beschäftigt sich mit dem Thema Spezial- und Nutzfahrzeuge. Rund 20 Prozent sind im Bereich Reparatur und Service tätig. Im Autobahn-Kreuz Egerkingen haben wir vor kurzem einen Carrosserie-Reparaturbetrieb übernommen, um näher bei den Logistikunternehmen zu sein.

Was macht Hess als Arbeitgeber aus?

Wir sind ein bedeutender Arbeitgeber in der Region und beschäftigen 280 Personen in Bellach, 400 in der ganzen Gruppe. Uns zeichnet die gemeinsame Begeisterung für den Fahrzeugbau aus. Unsere Kultur ist geprägt von Pragmatismus und gegenseitigem Respekt. Die Leute in der Werkstatt sind genauso wichtig wie das Management. Weil wir ein Familienunternehmen sind, können wir Entscheide vor Ort fällen und rasch umsetzen. ■

*Urteil***Konkurrenzverbot**

Das Konkurrenzverbot darf das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unnötig erschweren. Die maximale Höhe einer Konventionalstrafe liegt bei einem Jahreseinkommen. Die konkreten Umstände, insbesondere die Dauer des Arbeitsverhältnisses, sind dabei zu berücksichtigen.

Sachverhalt

Die Z. SA ist ein Personalvermittlungsunternehmen im Jura, das von Januar 2009 bis Juli 2011 in einer anderen Ortschaft des Kantons eine Zweigniederlassung betrieb.

Mit Arbeitsvertrag vom 1. April 2002 wurde die ausgebildete kaufmännische Angestellte A. von Z. als Personalvermittlerin in der Agentur angestellt. Abgesehen von einem früheren dreimonatigen Einsatz hatte A. nie bei einer Personalvermittlungsagentur gearbeitet.

Am 1. Dezember 2003 wurde A. zur Leiterin einer Agentur befördert. Ihr Arbeitsvertrag wurde am 14. November 2003 durch einen Änderungsvertrag ersetzt. Laut diesem war A. zeichnungsberechtigt zu zweien, weshalb die Kündigungsfrist nach Ablauf der Probezeit auf sechs Monate festgesetzt wurde; der Nachtrag enthielt eine Konkurrenzverbotsklausel folgenden Inhalts:

Konkurrenzverbot für eine Personalvermittlungstätigkeit in den Kantonen Jura, Bern und Neuenburg während dreier Jahre. Als Sanktion war eine Strafe von 100 000 Franken festgesetzt und die Beseitigung des vertragswidrigen Zustandes blieb vorbehalten.

Gemäss dem fraglichen Nachtrag hatte A. als Agenturleiterin unter anderem die Aufgabe, anzuwerbende Unternehmen ausfindig zu machen und für jedes Jahr eine Liste von 150 aufgrund ihres Potenzials sorgfältig ausgewählten Unternehmen zu erstellen.

Der letzte Jahreslohn von A. betrug brutto 81 900 Franken. Nebst dem Fixlohn war eine Beteiligung von 6 Prozent vorgesehen, aber diese zusätzliche Entschädigung wurde wegen der Wirtschaftskrise nicht ausbezahlt.

Am 16. August 2010 wurde Z. von A. informiert, dass sie ihr Arbeitsverhältnis

auf Ende August 2010 vorzeitig auflösen wolle. Mit Schreiben vom 18. August 2010 erklärte sich Z. bereit, den Vertrag auf den 31. August 2010 zu beenden, machte A. jedoch auf die vertragliche Konkurrenzverbotsklausel aufmerksam.

Am 26. August 2010 unterzeichnete A. einen Arbeitsvertrag mit der Personalvermittlungsagentur P. SA, für die sie am 1. September 2010 als Beraterin tätig wurde.

Mit eingeschriebenem Brief vom 27. September 2010 warf Z., die von Kunden erfahren hatte, dass A. nun für P. arbeitete, A. vor, das Konkurrenzverbot missachtet zu haben, und forderte sie auf, ihr innert zehn Tagen die vertraglich vereinbarte Konventionalstrafe von 100 000 Franken zu überweisen.

Aus den Erwägungen

2. Der Rechtsstreit betrifft nur die Gültigkeit der Konkurrenzverbotsklausel im Sinne von Art. 340 Abs. 1 OR und die Folgen ihrer Übertretung. A. bestreitet nicht mehr, das Konkurrenzverbot verletzt zu haben.

5.1 A. beschwert sich über Übertretungen von Art. 340a Abs. 1 OR. Einerseits behauptet sie, die geografische Begrenzung in der zwischen den beiden Parteien vereinbarten Konkurrenzverbotsklausel sei unverhältnismässig, da Z. nur im Jurabogen tätig sei, zu dem nicht die ganzen Kantone Bern und Neuenburg gehörten. Andererseits würde die Konkurrenzverbotsklausel ihre wirtschaftliche Zukunft beeinträchtigen; nach Ansicht von A. käme die Anerkennung der Gültigkeit dieser Klausel einem Zwang zum Berufswechsel gleich.

5.2 Laut Art. 340a Abs. 1, erster Satz OR ist das Verbot nach Ort, Zeit und Ge-



genstand angemessen zu begrenzen, sodass eine unbillige Erschwerung des wirtschaftlichen Fortkommens des Arbeitnehmers ausgeschlossen ist.

5.2.1 In Bezug auf den Ort darf sich das Konkurrenzverbot nicht über das Gebiet hinaus erstrecken, in dem der Arbeitnehmer seine Tätigkeit ausübt (Marktprinzip). Ausserhalb dieses Gebiets besitzt der Arbeitgeber kein schutzwürdiges Interesse, dem Arbeitnehmer die Ausübung einer Tätigkeit zu verbieten, die ihn gar nicht schädigen kann.

Das strittige Konkurrenzverbot erstreckt sich geografisch auf die Gebiete der Kantone Jura, Neuenburg und Bern. Das kantonale Gericht hat festgestellt, dass diese Begrenzung dem tatsächlichen territorialen Betätigungsgebiet von Z. entspricht. Da diese unbestrittenmassen ein Interesse an der Erfüllung des Verbots in ihrem Marktgebiet hat, ist das auf die örtliche Beschränkung gestützte Rechtsmittel abzuweisen.

5.2.2 Das Konkurrenzverbot darf das wirtschaftliche Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unbillig erschweren. In dieser Hinsicht sind die Interessen des Angestellten gegen diejenigen des Arbeitgebers abzuwägen. Die Klausel ist gültig, wenn die Interessen der beiden Parteien gleichwertig sind oder diejenigen des Arbeitgebers überwiegen.

Aus dem massgebenden Sachverhalt ergibt sich, dass A. mit ihrer Ausbildung



Illustration: Christine Barf

als kaufmännische Angestellte unzählige Beschäftigungsmöglichkeiten offen stehen und sie keineswegs gezwungen ist, bei einer Stellenvermittlungsgesellschaft in einem der drei erwähnten Kantone zu arbeiten.

Das Interesse von Z., A. an der Nutzung ihres Einblicks in den Kundenkreis bei ihr zum Vorteil eines Mitbewerbers zu hindern, überwiegt klar über dasjenige von A., für eine Personalvermittlungsgesellschaft zu arbeiten, die auf demselben Markt wie ihr früherer Arbeitgeber tätig ist. Angesichts der Ausbildung von A., die nach allgemeiner Erfahrung zahlreiche Berufsaussichten eröffnet, ist nicht davon auszugehen, dass das Konkurrenzverbot ihr wirtschaftliches Fortkommen erschwert, zumal sie vor der Anstellung bei Z. nur drei Monate in der Stellenvermittlung tätig gewesen war. Dieser zweite Teil des Rechtsmittels ist somit unbegründet.

6. Laut A., die sich auf Art. 163 OR beruft, müsste die Konventionalstrafe stärker herabgesetzt werden, als dies vom kantonalen Gericht getan wurde. Sie macht geltend, die über ihren ehemaligen Lohn hinausgehende Beteiligung habe nur 3 Prozent und nicht 6 Prozent betragen, wie von den jurassischen Richtern angeführt.

6.1 Wird die Konkurrenzverbotsklausel vom Arbeitnehmer übertreten, so kann der Arbeitgeber unter anderem die

Zahlung der vertraglich vereinbarten Konventionalstrafe verlangen (Art. 340b Abs. 2 OR).

Die Strafklausel unterliegt den Bestimmungen von Art. 160 ff. OR. In Anwendung von Art. 163 Abs. 3 OR hat der Richter übermässig hohe Konventionalstrafen herabzusetzen.

Aus Gründen der Vertragstreue und der Vertragsfreiheit ist bei der Herabsetzung jedoch Zurückhaltung walten zu lassen, denn die Parteien sind bei der Festsetzung des Strafmasses frei (Art. 163 Abs. 1 OR). Der Eingriff des Richters in den Vertrag ist nur insofern notwendig, als der Betrag unzumutbar hoch angesetzt wurde, sodass er mit dem Recht und der Billigkeit nicht mehr vereinbar ist.

Gerechtfertigt ist eine Reduktion der Vertragsstrafe namentlich bei einem krassen Missverhältnis zwischen dem vereinbarten Betrag und dem Interesse des Gläubigers, auf seiner ganzen Forderung, bezogen auf den Zeitpunkt der Vertragsverletzung, zu bestehen. Um die Übermässigkeit der Konventionalstrafe zu beurteilen, darf nicht abstrakt argumentiert werden, sondern sind alle konkreten Umstände zu berücksichtigen. So sind insbesondere die Art und Dauer des Vertrages, die Schwere des Verschuldens des Arbeitnehmers, die Höhe seines Lohnes, seine hierarchische Stellung und der fehlende Nachweis eines Schadens durch den Arbeitgeber zu berücksichtigen.

Gemäss gängiger Lehrmeinung bildet der Jahreslohn des Arbeitnehmers die obere Grenze für die Strafklausel.

In einem Urteil (4A_107/2011) erachtete das Bundesgericht eine Konventionalstrafe von 100 000 Franken als zulässig. Sie entspricht etwa dem Einkommen, das der Arbeitnehmer bei seinem früheren Arbeitgeber in acht Monaten erzielte, und den Honoraren, die der Angestellte in drei Monaten für den Arbeitgeber erwirtschaftete.

6.2 Im vorliegenden Fall sah der Arbeitsvertrag vom 1. Dezember 2003 bei Übertretung der Konkurrenzverbotsklausel eine Konventionalstrafe von 100 000 Franken vor. Wie die erstinstanzlichen Richter erachtete das Zivilgericht die Strafe als übermässig und

setzte sie in Anbetracht des Verschuldens von A., der Art und Dauer des Vertrages mit Z. und der Höhe ihres letzten Jahreslohns auf 63 000 Franken herab.

Die in kantonaler Instanz festgesetzte Konventionalstrafe entspricht gut 77 Prozent des letzten Bruttojahreslohns von A. Sie liegt somit unter der nach gängiger Lehrmeinung zumutbaren Obergrenze. Auch wenn sie in abstracto hoch erscheinen mag, ist zu berücksichtigen, dass das Vertragsverhältnis seit über acht Jahren bestanden hatte, was nicht als kurz zu werten ist. A. war Agenturleiterin und nahm somit eine Kaderposition ein. Ausserdem erreichte A., dass Z. den Vertrag entgegenkommenderweise auf Ende Monat beendete, obwohl die Kündigungsfrist sechs Monate betrug. Nun wurde sie aber auf Anfang des folgenden Monats von einer Mitbewerberin von Z. angestellt und nutzte für diesen neuen Arbeitgeber den Einblick in den Kundenkreis, den sie bei Z. erhalten konnte, obwohl sie von dieser vor Ablauf ihres Vertragsverhältnisses formell auf die Einhaltung der vereinbarten Konkurrenzverbotsklausel hingewiesen worden war. A. trifft somit ein Verschulden, das als schwerwiegend einzustufen ist.

In Abwägung aller Umstände ist zwar zu berücksichtigen, dass Z. nicht nachgewiesen hat, einen tatsächlichen Schaden erlitten zu haben. Dennoch ist die von den kantonalen Richtern festgesetzte Konventionalstrafe nicht übermässig und somit nicht nochmals herabzusetzen, obschon sie im oberen Bereich des Zulässigen anzusiedeln ist.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 12. November 2012 (4A_466/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)

*Urteil***Fristlose Entlassung einer Lernenden**

Auch auf das Lehrverhältnis ist Art. 337 OR anwendbar, und die Frage des Vertrauens zwischen Arbeitgeber und Lernenden stellt sich gleichermaßen wie beim Arbeitsvertrag. Häufige, auch längere Abwesenheiten ohne entsprechendes Arztzeugnis können das Vertrauen zerstören.

Sachverhalt

A. schloss am 15. März 2006 mit X. (Arbeitgeber) einen Lehrvertrag ab, für eine dreijährige Lehre als tiermedizinische Praxisassistentin.

Während der Dauer der Lehre blieb A. mehrmals und teils über längere Zeit krankheitsbedingt der Arbeitsstelle fern und teilte X. ihre Abwesenheit überwiegend per SMS mit; ein allfälliges Arztzeugnis reichte sie jeweils nur verspätet ein.

Mit Schreiben vom 26. September 2008 machte X. A. darauf aufmerksam, dass sie seit über drei Wochen nicht zur Arbeit erschienen sei, ohne ihm für diese Zeit ein Arztzeugnis vorgelegt zu haben. Er teilte ihr ebenfalls mit, dass es mindestens zum zweiten Mal sei, dass sie bei einer Absenz von über einer Woche kein Arztzeugnis vorweise, und stellte klar, dass er inskünftig keine SMS-Mitteilungen mehr akzeptiere. Gleichzeitig ersuchte er sie, einen Termin für eine Besprechung des Lehrverhältnisses vorzuschlagen.

Daraufhin reichte A. X. mit Schreiben vom 30. September 2008 ein undatiertes Arztzeugnis für die Zeitspanne vom 1. September bis 30. September 2008 ein. Weiter hielt sie in ihrem Schreiben fest, dass sie ihre vereinbarten Ferien beziehen und ab dem 3. November wieder zurück («da») sein werde. X. und A. hatten allerdings einen Ferienbezug durch A. (lediglich) vom 1. bis zum 21. Oktober 2008 vereinbart.

Mit Schreiben vom 1. Oktober 2008 kündigte X. den Lehrvertrag fristlos.

Aus den Erwägungen

4. Gegenstand der kantonalen Verfahren war die Frage, ob die fristlose Kündigung des Lehrvertrages durch X. rechtens erfolgt ist.

Die Vorinstanz hat festgestellt, dass X. A. für ihr Verhalten im Zusammenhang mit der verspäteten Einreichung der Arztzeugnisse und den Abwesenheitsmeldungen mittels SMS mit seinem Schreiben vom 26. September 2008 abgemahnt bzw. verwarnt habe. Auch wenn im Schreiben nicht explizit festgehalten worden sei, dass X. das Verhalten von A. in Zukunft nicht mehr toleriere resp. von A. bei krankheitsbedingter Abwesenheit die umgehende Einreichung eines Arztzeugnisses erwarte, habe A. das Schreiben dahin gehend verstehen müssen.

X. habe aufgrund des Wortlautes des Schreibens von A. vom 30. September 2008 davon ausgehen dürfen, dass A. plane, bis zum 3. November 2008 in den Ferien zu weilen bzw. ihre Ferien eigenmächtig verlängere. Es sei objektiv nachvollziehbar, dass diese Verhaltensweise die Vertrauensgrundlage zwischen den Parteien derart tiefgreifend erschüttert habe, dass X. die Fortsetzung des Lehrvertrages für die verbleibenden zehneinhalb Monate bis Mitte August 2009 nicht mehr zuzumuten gewesen sei. Damit erweise sich die Entlassung von A. im Sinne von Art. 337 Abs. 1 OR als gerechtfertigt.

5. A. macht geltend, die Vorinstanz habe zu Unrecht das Vorliegen wichtiger Gründe für eine fristlose Kündigung des Lehrvertrages angenommen und damit Art. 337 OR verletzt. Zudem habe sie ihr rechtliches Gehör verletzt.

A. habe an einer Depression gelitten und sei somit unverschuldet an der Arbeitsleistung verhindert gewesen. Eine unverschuldete Arbeitsverhinderung dürfe gemäss Art. 337 Abs. 3 OR nicht als wichtiger Grund anerkannt werden. A. sei weder vertraglich noch gesetzlich



zur Einreichung eines Arztzeugnisses verpflichtet gewesen. Sie habe denn X. auf sein Verlangen hin am 30. September 2008 auch ein Arztzeugnis eingereicht; demnach liege keine Pflichtverletzung vor und das Schreiben X. vom 26. September 2008 könne nicht als Verwarnung betrachtet werden.

A. habe in keinem Zeitpunkt in Aussicht gestellt, ihre Ferien eigenmächtig um zehn unbewilligte Ferientage zu verlängern. Sie habe vielmehr – in Absprache mit diversen Ärzten – vorgehabt, die Arbeit am 22. Oktober 2008 aus medizinischen Gründen zu 50 Prozent und ab dem 3. November 2008 zu 100 Prozent wieder aufzunehmen. Diesbezüglich habe sie beantragt, die behandelnden Ärzte als Zeugen einzuvernehmen; die Vorinstanz sei ihrem Beweisantrag allerdings nicht nachgekommen, womit sie ihr rechtliches Gehör verletzt habe. Sie hätte X. zudem gerne bereits vor ihrem Ferienantritt mitgeteilt, dass sie plane, bei ihrer Ferienrückkehr die Arbeit vorerst zu 50 Prozent aufzunehmen; dazu habe sie mehrmals vergebens versucht, X. telefonisch zu erreichen, weshalb ihr ein eigenmächtiger Ferienbezug nicht vorgeworfen werden könne.

Selbst wenn davon auszugehen sei, dass A. eigenmächtig ihre Ferien verlängert habe, hätte X. A. diesbezüglich verwarnen sollen. Indem er jedoch die fristlose Kündigung ohne die entsprechende Verwarnung ausgesprochen habe, habe er Art. 337 OR verletzt.



Illustration: Christine Barf

6. A. verkennt, dass das Gericht ohne Verletzung des rechtlichen Gehörs Be-weisanträge ablehnen kann. Die Vorinstanz hat festgehalten, A. sei an den Sinn, welchen ein Adressat vernünftigerweise ihrer Erklärung in ihrem Schreiben vom 30. September 2008 zugrunde legen durfte und musste, gebunden, da sie nicht behauptet habe, X. habe die abgegebene Erklärung tatsächlich so wie von ihr geltend gemacht verstanden. Aufgrund des Wortlautes ihres Schreibens habe X. davon ausgehen dürfen, A. beabsichtige, bis zum 3. November 2008 in den Ferien zu weilen. Eine geplante Arbeitsaufnahme zu 50 Prozent ab dem 22. Oktober 2008 könne dem Schreiben nicht entnommen werden. An diesem Ergebnis würde auch eine Befragung der A. behandelnden Ärzte als Zeugen nichts ändern. A. zeigt nicht auf, weshalb diese vorweggenommene Beweiswürdigung der Vorinstanz willkürlich und eine Beweisabnahme hinsichtlich der (teilweisen) Arbeitsaufnahme von A. nach ihren Ferien geboten gewesen wäre. Eine Gehörsverletzung ist nicht dargetan.

7.1 Nach Art. 337 OR kann der Arbeitgeber wie der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis aus wichtigen Gründen jederzeit fristlos auflösen (Abs. 1). Als wichtiger Grund gilt jeder Umstand, bei dessen Vorhandensein dem Kündigenden nach Treu und Glauben die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zuge-

mutet werden darf (Abs. 2). Über das Vorhandensein solcher Umstände entscheidet das Gericht nach seinem Ermessen (Abs. 3). Derartige Ermessensentscheide überprüft das Bundesgericht an sich frei. Es übt dabei aber Zurückhaltung.

Nach der Rechtsprechung zu Art. 337 OR ist eine fristlose Entlassung nur bei besonders schweren Verfehlungen des Arbeitnehmers gerechtfertigt. Diese müssen einerseits objektiv geeignet sein, die für das Arbeitsverhältnis wesentliche Vertrauensgrundlage zu zerstören oder zumindest so tiefgreifend zu erschüttern, dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Vertrags nicht mehr zuzumuten ist, und andererseits auch tatsächlich zu einer derartigen Zerstörung oder Erschütterung des gegenseitigen Vertrauens geführt haben. Sind die Verfehlungen weniger schwerwiegend, so müssen sie trotz Verwarnung wiederholt vorgekommen sein. Ob die dem Arbeitnehmer vorgeworfene Pflichtverletzung die erforderliche Schwere erreicht, lässt sich nicht allgemein sagen, sondern hängt von den konkreten Umständen des Einzelfalles ab.

7.2 A. verkennt, dass ihr nicht aufgrund ihrer Krankheit (Morgendepression) oder der angeblich schlechten Organisation des Betriebes von X. gekündigt wurde. Die Vorinstanz hat vielmehr festgestellt, dass sich A. der Problematik ihrer (krankheitsbedingten) Abwesenheit vom Betrieb durchaus bewusst gewesen sei, weshalb es ihr ein Anliegen sein musste, bei Krankheit ihre Abwesenheit möglichst rasch zu belegen. X. habe in seinem Schreiben vom 26. September 2008 – wenn auch nicht explizit – A. zu verstehen gegeben, dass er bei Krankheit die umgehende Einreichung eines Arztzeugnisses erwarte. Damit wurde A. klar zu erkennen gegeben, welche Verhaltensweisen nicht mehr toleriert werden, insbesondere, dass X. ein unentschuldigtes Fernbleiben von der Arbeit bzw. eine verspätete Einreichung eines Arztzeugnisses als schweren Fehler gewichte, was er bei Wiederholung nicht sanktionslos hinnehmen werde. Was A. dagegen vorbringt, sie sei nicht zur Einreichung eines Arztzeugnisses verpflichtet gewesen, vermag die

vorinstanzliche Feststellung nicht als willkürlich auszuweisen. Mit der Vorinstanz ist demnach davon auszugehen, dass A. durch X. mittels seinem Schreiben vom 26. September 2008 genügend abgemahnt bzw. verwarnt wurde.

7.3 A. bringt sodann vor Bundesgericht abermals vor, sie habe vor ihrer Ferienabreise mehrmals versucht, X. telefonisch zu erreichen, um ihm mitzuteilen, dass sie bei der geplanten Rückkehr aus ihren Ferien die Arbeit vorerst zu 50 Prozent aufnehmen werde. Die Vorinstanz hat jedoch festgestellt, dass offen bleiben könne, ob sich A. vor ihrem Abflug in die Ferien noch (vergebens) darum bemüht habe, X. telefonisch zu erreichen, da ihr Schreiben vom 30. September 2008 – worin sie X. mitgeteilt habe, dass sie ab dem 3. November 2008 wieder zur Arbeit erscheinen werde – klar und eindeutig sei. A. vermag mit ihren Vorbringen diese Feststellung der Vorinstanz nicht als willkürlich auszuweisen und eine Verletzung des Vertrauensgrundsatzes bei der Auslegung der Erklärung ist nicht ersichtlich. Insbesondere kann dabei keine Rede von einer Verletzung von Art. 329c OR sein, wie dies A. vorbringt. Es ist schlechthin nicht ersichtlich, inwiefern X. «betreffend Feriendauer für klare Verhältnisse» zu sorgen hatte. Die Parteien hatten in übereinstimmender Erklärung die Dauer der Ferien von A. vom 1. bis 21. Oktober 2008 festgelegt, was im Übrigen auch nicht bestritten ist.

Die Vorinstanz hat zu Recht erwogen, dass das Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien nachhaltig zerstört wurde, indem A. – im Bewusstsein der Problematik ihres krankheitsbedingten Fernbleibens von der Arbeit, nach einer erteilten Verwarnung, trotz drei Wochen bewilligter Ferien – dem Arbeitgeber in Aussicht stellte, sie beziehe nun eigenmächtig noch weitere unbewilligte Ferientage.

Eine Verletzung von Art. 337 OR ist nicht ersichtlich. Damit erweist sich die fristlose Entlassung von A. als gerechtfertigt.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 19. Dezember 2012 (4A_531/2012)

Arbeitgeber und Verantwortung: Interview mit Thomas Daum

«Wir brauchen Wirtschaftsführer, die Vertrauen geniessen»

Unternehmen verfolgen innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen das primäre Ziel, finanziell gesund zu wirtschaften. Welche Aufgaben sie darüber hinaus wahrnehmen sollten, wird aktuell unter Schlagwörtern wie Corporate Social Responsibility beziehungsweise unternehmerische Verantwortung diskutiert. Thomas Daum äussert sich dazu aus Arbeitgebersicht – umrahmt von einem Rück- und Ausblick zum Abschluss seiner Tätigkeit als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. **Interview: Daniela Baumann**



Bild: Mirja Weber

Für SAV-Direktor Thomas Daum ist klar: «Die Arbeitgeber müssen ihre Verantwortung im eigenen Interesse wahrnehmen.»

Herr Daum, welches waren bei Ihrem Stellenantritt als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) im Sommer 2006 die arbeitgeberpolitisch heissen Themen?

Thomas Daum: Es liefen erste Diskussionen über die Revision der Arbeitslosenversicherung. Wir wiesen damals schon darauf hin, bei jungen Arbeitslosen ohne familiäre Verpflichtungen eine gewisse Reduktion der Taggelder ins Auge zu fassen – und dadurch das Anreizsystem zu verbessern. Dieser Vorschlag sorgte anfänglich für viel Wirbel, wurde 2010 in der Volksabstimmung aber angenommen. Daneben war die 5. Revision der Invalidenversicherung aktuell, und es gab schon zu jener Zeit Diskussionen über die Personenfreizügigkeit sowie mit steigender Vehemenz über die Abzockerei.

Wie hat sich der Wirtschaftsstandort Schweiz seither aus Arbeitgebersicht entwickelt?

Im Vergleich zum Ausland hat er sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt. Ich bin überzeugt, dass wir dies nicht zuletzt der Personenfreizügigkeit verdanken. Sie hat uns auch geholfen, den Einbruch nach der Finanzkrise von 2008 in Grenzen zu halten. Im zeitlichen Vergleich hebt sich das letzte Jahrzehnt ebenfalls stark positiv ab. In den 90er-Jahren schrie alles nach Wachstum. Aufgrund der positiven Entwicklung der letzten Jahre nehmen die einen oder anderen Kreise das Wachstum jetzt für selbstverständlich. Dabei vergessen sie, dass es auf günstige Rahmenbedingungen zurückzuführen ist, die nun mit verschiedenen Vorstössen gefährdet werden. Die Regulierungsbereitschaft, vor

allem im Parlament, nimmt gegenwärtig eher wieder zu.

Sehen Sie in dieser Regulierungstendenz die derzeit grösste Herausforderung für die hiesige Wirtschaft?

Die Grossthemenlage ist heute sehr ähnlich wie vor sieben Jahren: auf der einen Seite Revisionsvorhaben in den Sozialversicherungen, die mit Blick auf die künftige demografische Entwicklung zu konsolidieren sind. Auf der anderen Seite der ständige Kampf für einen freien, offenen und effizienten Arbeitsmarkt und gegen zusätzliche Regulierungen. Das sind die zwei hauptsächlichen Herausforderungen.

Die Wirtschaft hat momentan in der Öffentlichkeit einen schweren Stand. Worauf führen Sie dies zurück?

Die Wirtschaft hat in der Tat ein – teilweise selbstverschuldetes – Glaubwürdigkeitsdefizit. Das Problem beginnt beim Verständnis von Wirtschaft: Die breite Öffentlichkeit denkt primär an die Unternehmen und vergisst die andere Hälfte: die Konsumentinnen und die Arbeitnehmer. Das Ziel muss sein, dass sich die Bevölkerung selber als Teil der Wirtschaft sieht. Zudem ist zu fragen, was sich seit jenen Zeiten verändert hat, als das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung noch weniger kritisch war. Ich denke dabei etwa an die Globalisierung und ihre Konsequenzen für die Unternehmen bei uns.

Wie wirkt sich die Globalisierung aus?

Mit der Globalisierung, von der wir sehr stark profitiert haben, sind auch angelsächsische Vorstellungen über Entschädigungen oder über das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in unser Land gekommen. Diese Einflüsse von aussen gilt es mit unseren eigenen gesellschaftlichen Strukturen und Wertvorstellungen so zu vereinbaren, dass wir unsere Stärken – beispielsweise die sozialpartnerschaftlich geprägten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen – nicht aufgeben müssen. Auf der anderen Seite sind gewisse

Dinge zu akzeptieren, die wir nicht beeinflussen können. So haben sich in der Frage der Entschädigungen globale Regeln eingespielt, die uns nicht gefallen, denen sich weltweit tätige Unternehmen in der Schweiz aber beugen müssen, um im globalen Umfeld nicht an Konkurrenzfähigkeit zu verlieren. Meines Erachtens haben verschiedene Exponenten der Wirtschaft diesen Spagat zwischen globaler Ausrichtung und gleichzeitiger Präsenz und Akzeptanz in der Schweiz noch nicht geschafft.

Was können Arbeitgeber tun, um die verlorene Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen?

Wichtig ist, dass Persönlichkeiten aus der Wirtschaft wieder vermehrt zum Volk gehen und im Milizsystem präsent sind, indem sie sich beispielsweise in Organisationen der Zivilgesellschaft, in der Armee oder in der lokalen Politik engagieren. Dadurch könnten sie aufzeigen, dass sie nicht nur für ihre eigenen Interessen arbeiten, sondern sich auch für das Gemeinwohl einsetzen, und dass sie gerne Teil unserer Gesellschaft sind. Dies wiederum würde der Bevölkerung ermöglichen, Exponenten der Wirtschaft in ganz anderen Zusammenhängen kennen zu lernen. Das war frü-

her noch viel eher der Fall. Wir brauchen wieder Wirtschaftsführer, die allgemein akzeptiert sind und Vertrauen geniessen. Allein mit breit angelegten PR-Massnahmen und schönen Nachhaltigkeitsberichten lässt sich die Glaubwürdigkeitslücke hingegen nicht schliessen.

Was verstehen Sie unter Begriffen wie Unternehmensethik oder unternehmerischer Verantwortung?

Unternehmer haben in verschiedenster Hinsicht Verantwortung, so auch gegenüber der Gesellschaft. Sie bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld; sie müssen die entsprechenden Werte und ethisch-moralischen Vorstellungen beachten. Beispielsweise, dass Einzelinteressen nicht so weit getrieben werden, dass andere Interessen Schaden nehmen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die ökologische Seite des unternehmerischen Handelns. Überhaupt sollten möglichst wenige Lasten auf Folgegenerationen abgewälzt werden. Dies gilt aktuell besonders für die Sozialversicherungen. Schliesslich genügt ein banaler Verweis auf den Anstand, den gesunden Menschenverstand und die Tugend der Mässigung, um viele Fragen rund um das Thema Verantwortung zu klären.

Was sind konkret die Aufgaben, die Unternehmer in der Gesellschaft wahrnehmen sollten?

In der Diskussion über die soziale Verantwortung der Arbeitgeber ist zunächst zu berücksichtigen, dass in der Nachkriegszeit ein öffentliches und obligatorisches soziales Sicherungssystem aufgebaut wurde, das die Arbeitgeber in einem hohen Mass mitfinanzieren. Heute hat sich ein grosser Teil dessen, was man früher als soziale Verantwortung eines Patrons bezeichnete, zu einer gesetzlichen Pflicht weiterentwickelt. Insofern sollten den Arbeitgebern nicht noch zusätzliche Lasten auferlegt werden. Soziale Verantwortung hat jedoch neben der materiellen auch eine wichtige persönliche Dimension. Zum Beispiel, dass der Arbeitgeber seine Angestellten darin unterstützt, in einem sich rasant wandelnden Umfeld ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Weiter können die Arbeitgeber wichtige Integrationsaufgaben für die Gesellschaft ▶

Thomas Daum übergibt an Roland A. Müller

Thomas Daum, der bisherige Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), tritt am «ARBEITGEBERTAG» vom 5. Juli 2013 aus Altersgründen von seinem Amt zurück. Er übernahm die operative Führung des SAV im Jahr 2006. Zuvor hatte er als Direktor den Arbeitgeberverband der Schweizerischen Maschinenindustrie (ASM, 1993 bis 1999) und danach den Branchenverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem geleitet. Im Verlauf seiner Karriere vertrat Thomas Daum die Arbeitgeberschaft in zahlreichen Kommissionen des Bundes. Zudem war er für verschiedene Organisationen der Wirtschaft und Institutionen der Sozialversicherungen tätig. Er wird einige dieser Mandate auch nach seinem Rücktritt als SAV-Direktor weiter betreiben.

Thomas Daum übergibt den Posten des Direktors an Roland A. Müller, der seit fünf Jahren als Mitglied der SAV-Geschäftsleitung für das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen verantwortlich ist. Der 50-jährige Jurist ist ein ausgezeichneter Kenner des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts. Er hat sich neben der beruflichen Tätigkeit mit einer Studie zur Arbeitnehmersvertretung an der Universität Zürich habilitiert und wurde 2005 zum Titularprofessor ernannt. Roland A. Müller arbeitet in mehreren sozialpolitisch orientierten Fachgremien und Organisationen mit. Er ist verheiratet, hat vier Kinder und wohnt in Erlenbach (ZH). ■

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 ausgezeichnete Möglichkeit, für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Dienstleistungen zu werben.

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

▶ wahrnehmen. Insbesondere im Hochlohnland Schweiz mit seinem zunehmenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften wird es eine der grossen Aufgaben sein, auch jene Personen im Arbeitsprozess zu halten, die weder top ausgebildet noch top leistungsfähig sind. Welche Folgen es hat, wenn zu viele Menschen aus dem primären Integrationskontext des Arbeitslebens ausgeschlossen sind, sehen wir in den französischen Banlieues oder in den nordenglischen Suburbs.

Um nochmals auf das schwierige Verhältnis zur Bevölkerung zurückzukommen: Welchen Beitrag kann das soziale Engagement der Wirtschaft zur Akzeptanz in der Öffentlichkeit leisten?

Gerade in der Schweiz haben die Arbeitgeber ein ureigenes Interesse daran, ihre soziale und politische Verantwortung wahrzunehmen. Wenn Unternehmen über längere Zeit gegen gesellschaftliche Konventionen verstossen, reagiert die direkte Demokratie. Jüngstes Beispiel ist die Annahme der Minder-Initiative, und die Personenfreizügigkeit ist der nächste Anwendungsfall: Die Arbeitgeber haben es selbst in der Hand, das Verständnis der Bevölkerung für die freie Rekrutierung von EU-Arbeitskräften aufrecht zu erhalten. Sie müssen mit der Personenfreizügigkeit korrekt und gesellschaftsverträglich umgehen, indem sie erstens jedes Lohn-dumping unterlassen und zweitens die inländischen Personalressourcen optimal ausschöpfen – etwa durch Frauenförderung, gute Aus- und Weiterbildung oder die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender.

Welche Werte waren Ihnen selber als Arbeitgeber in der Verbandsführung wichtig?

Wichtig ist, dass ein Vorgesetzter authentisch und konsequent ist, dass also sein Denken, Reden und Handeln möglichst echt und deckungsgleich sind. Weiter erachte ich die Wertschätzung für jede Arbeitsleistung als zentral: Ich kann eine noch so gescheite Eingabe an den Bundesrat schreiben; sie bleibt letztlich wirkungslos, wenn niemand den Brief in ein Couvert steckt, frankiert und zur Post trägt. Insofern hat jede Art



Bild: Silvia Opliger

Thomas Daum: «Ich bin kein besserer Mensch, nur weil ich der Chef bin.»

von Arbeit die gleiche Bedeutung für die Gesamtleistung der Geschäftsstelle. Schliesslich unterscheide ich klar zwischen Funktions- und persönlichen Kompetenzen: Ich bin kein besserer Mensch, nur weil ich der Chef bin. Ich kann zwar gewisse Dinge besser als meine Mitarbeitenden – aber genauso können meine Mitarbeitenden viele Dinge besser als ich. Meine Aufgabe ist es, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass ihre Fähigkeiten und Kenntnisse am besten zum Tragen kommen.

Wie fällt Ihr persönliches Fazit der Jahre als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands aus?

Ich empfand es als spannend, mich nochmals vertieft mit den materiellen Dossiers – zum Beispiel mit Fragen der sozialen Sicherheit – zu befassen und diese gegenüber unseren Mitgliedern, anderen Wirtschaftsverbänden, der Gesellschaft und der Politik zu vertreten. Denn zuvor war ich als Direktor von Swissmem, dem Verband der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, bedeutend stärker mit reinen Management- und Führungsaufgaben beschäftigt gewesen.

Verraten Sie uns eine Anekdote aus Ihrer Amtszeit, die Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben ist?

Als ich einmal in Paris in der Warteschlange vor dem Eiffelturm stand, erhielt ich einen Anruf aus Bern. Dadurch wurde ich so lange aufgehalten, dass

ich den Anschluss an die Schlange verpasste – und bis jetzt noch nicht auf dem Eiffelturm war.

Dafür werden Sie hoffentlich nach der Übergabe Ihres Amtes als SAV-Direktor Zeit finden. Welche Zukunftspläne hegen Sie darüber hinaus?

Ich werde weiterhin ein paar Mandate haben, so das Vizepräsidium des Suva-Verwaltungsrats, im Ausschuss des Verwaltungsrats des AHV-Fonds und ab 1. Juli neu als Verwaltungsrats-Präsident der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (Serv). Davon abgesehen warten zahlreiche ungelesene Bücher und verschiedenste Reiseziele. Ausserdem möchte ich die Frequenz von Theater-, Kino- und Konzertbesuchen aus der Studienzeit wieder erreichen, also mindestens zwei pro Woche.

Was für eine Zukunft prophezeien Sie dem Schweizerischen Arbeitgeberverband?

Der Verband ist meines Erachtens gut aufgestellt. Wir sind in der Politik, bei den Sozialpartnern, in Wirtschaftskreisen und in der Öffentlichkeit gut akzeptiert. Es stehen aber grosse Fragen an, so die Themen der Altersvorsorge, der Zuwanderung – und mit beidem zusammenhängend – der Demografie. Ich gehe davon aus, dass hier in den nächsten Jahren entscheidende Weichen gestellt werden.

Zum Schluss: Was geben Sie Roland Müller, Ihrem Nachfolger als SAV-Direktor, mit auf den Weg?

Nichts, er muss selbst schwimmen (lacht). Er kennt den Laden, er kennt die Themen. Die Herausforderungen werden weitgehend dieselben sein, wie wir sie heute haben. Wichtig ist, eine saubere strategische Grundlage zu haben, gleichzeitig aber innerhalb der grossen Linien dialogfähig, beweglich und lösungsorientiert zu bleiben. Denn die Unternehmen, die unser Orientierungspunkt sein müssen, haben lieber in drei Jahren eine 70-Prozent-Lösung, als dass sie zehn Jahre auf die 100-Prozent-Lösung warten – mit dem Risiko, dass diese dann doch nicht kommt. Diese Einsicht führt automatisch zu einem gewissen Pragmatismus. ■

Arbeitgeber und Verantwortung: Wenger Fenster AG

Engagement ist auch ein Gewinn

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, heisst nicht nur, Geld zu verdienen. Dies lebt die Firma Wenger Fenster aus Wimmis mit ihren 135 Mitarbeitenden vor. Trotz zunehmenden Konkurrenzdrucks beschäftigt das KMU beispielsweise bis zu zehn leistungseingeschränkte Menschen und hält an der lokalen Produktion fest. Auch in personeller Hinsicht wird Nachhaltigkeit gross geschrieben – die vierte Generation der Familie Wenger steht in den Startlöchern. **Daniela Baumann**

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist bei der Wenger Fenster AG traditionell so selbstverständlich wie die Verfolgung wirtschaftlicher Ziele. So gehörte schon in den 1960er-Jahren eine gehörlose Person zum damals noch kaum zehn Mitarbeitende zählenden Betrieb. «Es war besonders auf dem Land eine Zeit, als die Menschen noch stärker zueinander schauten», sagt der jetzige Vorsitzende der Geschäftsleitung, Markus Wenger. «Dieser Kultur sind wir bis heute treu geblieben.»

Der 56-Jährige führt das Berner Oberländer Unternehmen mit Sitz in Wimmis in dritter Generation; die vierte ist ebenfalls im obersten Führungsgremium vertreten. Den Grundstein legte im Jahr 1932 Markus Wengers Grossvater mit der Gründung einer kleinen Schreinerei. Sein Vater und sein Onkel erweiterten das Geschäft und begannen, auch Fenster zu produzieren. Heute ist der Familienbetrieb ausschliesslich auf Verglasungen spezialisiert und beschäftigt 135 Mitarbeitende.

Keine Steine in den Weg legen

Unter ihnen sind acht bis zehn Angestellte mit einer Beeinträchtigung, die meist in einem der beiden Werke in Wimmis oder Blumenstein in der Produktion tätig sind. «Sie haben zum Beispiel einen Alkohol- oder Drogenhintergrund oder kommen aus der Psychiatrie zu uns», erklärt Markus Wenger. Das funktioniert mehrheitlich gut: «Wir haben schon viele solche Menschen angestellt, die problemlos und zu einem normalen Lohn bei uns arbeiten.» Als ein Beispiel einer reibungslosen Integration beschreibt Nicole Wenger, die für Personal und Marketing zuständig ist, den Fall eines Gehörlosen: Er absolvierte



Wenger Fenster: nahe bei den Kunden - nahe bei den Mitarbeitenden.

zunächst für drei Monate eine von der IV entlohnte Arbeitsprobe. «Wir merken, dass es ohne Unterstützung der IV geht und stellten den Mann anschliessend regulär an.»

Auf der anderen Seite kennen die Wengers auch frustrierende Situationen: Starre Vorgaben wie der im Gesamtarbeitsvertrag verankerte Mindestlohn würden es manchmal verunmöglichen, Personen zu beschäftigen, welche die Mindestanforderungen nicht zu erfüllen vermögen. So wollte man beispielsweise einem Mitarbeiter, der häufig zu spät erschien und zudem schlecht arbeitete, eine zweite Chance geben. «Wir wären verpflichtet gewesen, ihm trotz ungenügender Leistung den Mindestlohn von 5050 Franken zu bezahlen. Nur mit sehr aufwändigen Abklärungen hätten wir allenfalls erreichen können, ihn mit einem leicht gekürzten Lohn weiterhin zu beschäftigen», schildert Markus Wenger das Problem. Für ihn ist

deshalb klar: Mit gesetzlichen Mindestlöhnen werden letztlich genau jene Arbeitsplätze abgeschafft, die für weniger leistungsfähige Menschen geeignet wären. Und Nicole Wenger, seine Nichte, ergänzt: «Arbeitgebern, die sich engagieren, sollten nicht noch Steine in den Weg gelegt werden.»

Bahnbrechende Entwicklung

Die Wenger Fenster AG entwickelt und produziert neben Fenstern auch Schiebetüren und Dachverglasungen sowie verschiedene Sonderausführungen. Zu drei Vierteln stammen die Aufträge aus dem Espace Mittelland – meist von privaten Hausbesitzern, daneben zählen Architekten und vereinzelt Generalunternehmer zur Kundschaft der Firma. Der Wiederverkauf schliesslich macht etwa einen Fünftel der abgesetzten Menge aus.

Als bedeutendster Schritt in der bisherigen Firmengeschichte bezeichnet

der aktuelle Patron die Entwicklung des Fenstersystems «Eiger». Es kam 1997 auf den Markt und verkaufte sich so gut, dass sich Wengers Personalbestand in drei Jahren verdoppelte. Das Innovative an diesen Fenstern ist, dass sie ohne sichtbare Flügel auskommen, was den Unterhalt erleichtert. Bei den neueren Produkten aus der Eiger-Linie wird das Glas direkt am Rahmen aufgeklebt, so dass von aussen nur noch die Scheibe zu sehen ist. Dies bringt aufgrund des höheren Glasanteils zusätzlich energietechnische Vorteile. Eiger-Fenster gelten heute als die besten Energiespar-Fenster der Schweiz und unter den nächstbesten sind gemäss Markus Wenger nur Nachahmer-Fabrikanate. Mittlerweile macht sein Betrieb mit den Eiger-Fenstern drei Viertel des Umsatzes.

Ebenfalls im Trend liegen Dachfenster für Solaranlagen, die in Zusammenarbeit mit dem Solarsysteme-Hersteller Meyer Burger angeboten werden. Wenger dazu: «Wir hatten ursprünglich 30 Stück pro Jahr budgetiert, nun konnten wir in den ersten 18 Monaten bereits deren 100 ausliefern.»

Arbeitsplätze im Berner Oberland erhalten

Obwohl die Nachfrage vorhanden und die Auftragslage gut ist, hapert es derzeit mit den Erträgen. «Wir verkauften letztes Jahr die gleiche Menge wie 2011, erzielten dabei aber einen tieferen Umsatz», bringt Markus Wenger die Folgen der ungünstigen Währungssituation für sein Unternehmen auf den Punkt. Der Wettbewerbsdruck habe eindeutig zugenommen, da die ausländische Konkurrenz mit der Frankenaufwertung vor zwei Jahren auf einen Schlag um 20 Prozent günstiger geworden sei.

Hinzu kommt, dass viele der Schweizer Anbieter im Ausland produzieren lassen. «Wir wollen hingegen auch in Zukunft im Berner Oberland Fenster herstellen», so Wenger. Es sei gesellschaftlich wichtig, hierzulande weiterhin handwerkliche Arbeitsplätze anzubieten. Ausserdem sind für ihn die enormen Transportwege und -kosten nicht zu verantworten, die ein aus Polen oder Mazedonien importiertes Fenster verursacht.



Ein engagierter Arbeitgeber: Markus Wenger.

Mit dem Entscheid, über drei Millionen Franken in eine neue Fertigungsanlage im Werk Wimmis zu investieren, unterstrich der Verwaltungsrat der Wenger Fenster AG kürzlich das Bekenntnis zum Standort. Dank der neuen Anlage wird die Durchlaufzeit der Fenster ab Ende Jahr noch halb so lang sein wie bisher. «Die Möglichkeit, standardmässig schneller zu produzieren, wird uns einen Vorteil gegenüber der im Ausland tätigen Konkurrenz verschaffen», ist Wenger überzeugt.

Ökonomisches Kalkül allein reicht nicht

Vorteile wirtschaftlicher Natur sieht der Firmenchef nicht zuletzt in den ökologischen und sozialen Prinzipien, die stark in der Unternehmenskultur verankert sind. So verfüge man über einen festen Kundenstamm, der explizit Wert auf regionale Produkte lege. Aufgrund der Auszeichnungen mit dem «Swiss Award for Business Ethics» und dem «Thuner Sozial-Oskar» – für die Eingliederung schwächerer Arbeitnehmender und die vorbildliche Personalführung – seien ebenfalls zusätzliche Bestellungen eingegangen. Schliesslich lohnt sich die Offenheit gegenüber leistungsschwächeren Personen auch dank deren Loyalität: «Sind sie einmal integriert, bleiben diese Menschen dem Unternehmen oft bis zur Pensionierung erhalten», stellt Markus Wenger fest.

Allerdings betont er, dass dieses Engagement nur fruchten kann, wenn es

auf mehr als rein ökonomischen Überlegungen fusst: «Zumindest der Geschäftsleitung und dem oberen Kader muss es ein wirkliches Anliegen sein.» Überhaupt hätten die Führungsverantwortlichen eine unabdingbare Vorbildfunktion zu erfüllen. Bei Wenger fährt die Geschäftsleitung nicht im teuren Cabriolet vor, sondern kommt wenn möglich mit dem Velo zur Arbeit. Gleiches gelte für die Löhne: Bei Wenger bezögen alle vernünftige und glaubwürdige Gehälter.

Die Nähe zu den Mitarbeitenden zeigt sich darüber hinaus im Einbezug der betroffenen Angestellten in wichtige Entscheide. In den Worten von Markus Wenger: «Wir sind mehr ein Team als ein hierarchisches Gebilde.» Er verschweigt dabei nicht, dass dies auch Schwierigkeiten mit sich bringt, aber: «Es gehört zu unserer Kultur, bei Konflikten miteinander zu reden und Lösungen zu suchen.»

Eine Frage der Lebenseinstellung

Ebenso wenig einen Hehl macht Markus Wenger aus der Tatsache, dass sich die verschiedenen Aspekte unternehmerischer Verantwortung bisweilen konkurrenzieren. «Hier ein Gleichgewicht zu finden, ist nicht immer einfach», weiss Wenger aus Erfahrung – und illustriert dies an einem Beispiel: Aus Verpflichtung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wolle er Holz aus der Region einkaufen. Um im aktuellen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, werde man es künftig aber dem Kunden überlassen, ob er Fenster aus EU-Holz oder – gegen einen kleinen Aufpreis – aus Schweizer Holz beziehen möchte. «In diesem Fall haben wir die Sicherheit unserer Arbeitsplätze höher gewichtet als ökologische Überlegungen. Wir müssen auch Gewinn erzielen, um die Zukunft des Betriebs zu sichern.»

Letztlich sei die Frage, wie man als Unternehmer gesellschaftliche Verantwortung wahrnehme, eine Frage der grundsätzlichen Lebenseinstellung: «Ist es mein Ziel, dereinst der reichste Mann auf dem Friedhof zu sein?», sagt Markus Wenger ironisch, um damit seiner persönlichen Haltung Ausdruck zu verleihen. ■

Arbeitgeber und Verantwortung: Kooperation von HEKS und SAV

Kampagne für Chancengleichheit in der Arbeitswelt

Welchen Job man macht, liegt auch an den Chancen, die man erhält: Mit einem überraschenden Plakataushang hat das Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS) im Mai eine nationale Kampagne für mehr Chancengleichheit in der Schweizer Arbeitswelt lanciert. Herzstück der Kampagne ist ein gemeinsam mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband publiziertes Dossier mit «Best-Practice»-Tipps aus der Schweizer Wirtschaft.

«Wir sehen in unseren Projekten und Programmen zur Arbeitsintegration, dass gewisse Menschen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt benachteiligt werden», sagte HEKS-Direktor Ueli Locher an der Medienkonferenz zur Lancierung der Kampagne am 21. Mai in Bern. «Unsere Beobachtungen werden durch eine ganze Reihe von Untersuchungen bestätigt, die aufzeigen, in welchen Bereichen Diskriminierungen bestehen.»

Jugendliche mit Migrationshintergrund etwa müssen rund fünfmal mehr Bewerbungen schreiben als Schweizer Jugendliche, um an ein Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Nur jeder Fünfte, der nach dem 55. Lebensjahr den Job verliert, findet den Einstieg ins Arbeitsleben wieder. Und im Jahr 2010 verdienten Ausländerinnen und Ausländer im Durchschnitt zwölf Prozent weniger als Schweizerinnen und Schweizer.

Chancengleichheit zahlt sich aus

Das HEKS und der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) sind überzeugt: Die Benachteiligung von Menschen auf dem Arbeitsmarkt ist eine Verschwendung von Talenten und Fähigkeiten.

Denn Chancengleichheit zahlt sich aus, nicht nur für benachteiligte Menschen, sondern auch für die Unternehmen, die diesen Menschen Chancen eröffnen. «Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik ist betriebswirtschaftlich interessant», sagte Thomas Daum, Direktor des SAV. «Gleichzeitig ist Chancengleichheit gesellschaftlich erwünscht, weil die Teilnahme am Arbeitsprozess integrativ wirkt und soziale Sicherheit gewährleistet.»

Tipps aus der Wirtschaft

Gemeinsam mit dem SAV veröffentlichte das HEKS das Dossier «Chancengleichheit zahlt sich aus – Best Practice von Schweizer Unternehmen», welches zwölf im Bereich der Chancengleichheit aktive Schweizer Unternehmen porträtiert. Grosse Unternehmen wie zum Beispiel die Schweizerische Post, aber auch kleinere Betriebe, von der Wäscherei bis zur Bauunternehmung, zeigen auf, weshalb eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik ihrer Ansicht nach nicht nur gesellschaftlich verantwortungsvoll, sondern durchaus auch betriebswirtschaftlich interessant ist.

So beobachten sie etwa ein verbessertes Betriebsklima, eine niedrigere Fluktuation, eine erfolgreiche Sicherung von Nachwuchs- und Fachkräften sowie insgesamt ein finanziell besseres Ergebnis. «Die Vielfalt rechnet sich auch aus wirtschaftlicher Sicht», sagte Sabine Rial-Ramseier von der Schweizerischen Post. «Gemischte Teams verstehen die Anliegen der vielfältigen Kundschaft besser und können dadurch hochwertige Dienstleistungen erbringen.»

Regionale Veranstaltungen für Arbeitgeber

An regionalen Veranstaltungen werden die von den Unternehmen empfohlenen «Best Practices» interessierten Unternehmen nun vorgestellt – um gemeinsam zu diskutieren und zu lernen, wie Chancengleichheit in der Arbeitswelt im Interesse aller gefördert werden kann. Mehr Informationen zum Dossier «Chancengleichheit zahlt sich aus» sowie aktuelle Details zu den regionalen Veranstaltungen (Daten und Orte) gibt es auf der HEKS-Website. ■ (MM/Pf.)

www.heks.ch/chancengleichheit

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Registrieren Sie sich einfach im Internet auf: www.arbeitgeber.ch

Ludwig Hasler

Bei wem der Funke springt



Bild: zvg

Was wir Schweizer so alles sind: die Reichsten, die Stabilsten, sogar die Innovativsten. Sagen internationale Rankings. Nummer 1 in Innovation? Da staunt man denn doch. Nicht weil wir keine Fantasie für Neues hätten. Aber da es uns doch so famos läuft: Wozu wollen wir überhaupt etwas Neues? Mir fällt dazu der Blickfang auf der Frontseite der deutschen «Bild»-Zeitung ein: Da war ein nacktes Teeny zu sehen – und als Legende darunter: «Braucht, wer so ausschaut, Matur?».

Braucht, wer so prima drauf ist wie wir, Innovation? Was wollen wir ändern, verbessern, erneuern? Eigentlich wollen wir doch erhalten, bewahren, sichern. Klar, wir wollen uns im Leben, das wir haben, noch behaglicher einnisten (mehr Lebensqualität, mehr Spass, mehr Velospuren, mehr Staat, weniger Leistung). Aber ist das ein Klima für Innovation? Nicola Spirig (Olympiasiegerin im Triathlon) meint dazu: «Mit Schweizer Mentalität schafft man es nicht mehr an die Spitze; zu bequem, zu verwöhnt, zu ehrgeizlos.» Gilt das auch für innovative Mentalität? Braucht sie den Riss in der Behaglichkeit?

Man tut gern so, als sei Innovation organisierbar. Hauptsache, die Finanzierung stimmt. Doch wenn schon, müssten wir von der Planbarkeit des Unplanbaren reden. Dabei bleibt stets ein Funke Unberechenbarkeit. Dieser Funke springt eher bei einem Typus Mensch, der nicht alle Tassen im Schrank hat, zumindest nicht schön aufgereiht; bei einem Typus, der das

Bestehende zum Heulen findet, das ersehnte Neue zum Träumen.

Paradefall Thomas Edison. Führte er ein gut dotiertes Institut? Hatte er den Dr., den MBA? Er war ganze zwei Wochen in einer Schule, nahezu taub – ideal, um immun zu sein gegen Theorien anderer. Er glaubte nur, was er selber testete: für die Glühbirne Zehntausende von Materialien, bis er auf die verkohlte Bambusfaser als Glühfaden stiess. Das «Glück des Erfindens» werde übersehen, «weil es in einem Overall steckt und nach Arbeit riecht». Edison elektrifizierte Städte, verbesserte Telegraph und Telefon, brachte die erste aufladbare Batterie auf den Markt. Sein Antrieb? Der unbedingte Wille, aus dem Dreck herauszukommen, weg aus der verdammten Dunkelheit des Lebens, hin zum Licht, zur Helle, zur Vernunft.

Wer hat noch Träume? Wer kennt noch den Dreck? Wir sind schon im Licht zur Welt gekommen. Unser Problem ist eher die keimfreie Behaglichkeit, in der wir leben. Stromlinienförmig, unauffällig, humorfrei, korrekt, positiv denkend. Statt Träumer: Spiesser, Streber, Pflichterfüller. Für innovative Aufgaben eher unbegabt. Dazu braucht es freie Köpfe, rebellische Geister, vom Leben zerzaust, unangepasst, originell, unbequem.

Wollen wir die Innovativsten bleiben? Dann dürfen wir uns nicht als Pensionäre der Geschichte aufführen. Wir stecken mittendrin in der evolutionären Drecksarbeit. Da bringen uns nicht die Zufriedenen voran, die Einfältigen im Geiste, die jederzeit Empathischen und Friedfertigen. Die bleiben auf der Evolutionsstufe stehen oder liegen, wo wir gerade angelangt sind. Zum Weiterstolpern brauchen wir die Draufgänger, die Unzimperlischen. Wer wagt den Schritt in eine Terra incognita? Nicht der Sicherheitsfreak. Eher der Angefressene. Einer, der den Funken Unberechenbarkeit im eigenen Leben kennt. ■

Dr. Ludwig Hasler, Publizist und Philosoph, lebt in Zollikon. Sein jüngstes Buch: Des Pudels Fell. Neue Verführungen zum Denken. (Huber Verlag 2010)

Sonnenbräu AG

Spezialitäten-Brauerei in Frauenhand

Sie gehört zu den kleinen Brauereien des Landes, doch im Rheintal dominiert die Sonnenbräu AG den Biermarkt. Dank Spezialitäten und engen Kundenkontakten agiert die Firma in einem schwierigen Marktumfeld mit Erfolg. Geführt wird das Familienunternehmen in Rebstein seit einem Jahr von Claudia Graf – als Chefin in fünfter Generation. **Michael Zollinger**

Das St. Galler Rheintal ist biermässig in Frauenhand. Nicht etwa, weil dort wesentlich mehr Frauen den Gerstensaft mögen. Dafür wird die dominierende Brauerei in der Region von einer Frau geleitet. Sie heisst Claudia Graf, ist gerade mal 27 Jahre alt und die Urur-Enkelin des Firmengründers Eduard Graf. Dieser war einst Gemeindeammann von Rebstein und gründete Sonnenbräu als Gasthofbrauerei im Jahre 1891.

Die Chefin ist auch ausgebildete Braumeisterin

Geschlagene 122 Jahre später sitzt einem eine zierliche Dame mit langen blonden Haaren in ihrem Büro an der Alten Landstrasse gegenüber und schnell wird klar: Diese Frau versteht etwas vom Metier. Claudia Graf war 20 Jahre alt, als sie sich nach abgeschlossener Banklehre für den Einstieg ins Familienunternehmen entschied. «Die Familie war begeistert. Mit drei Töchtern hatte mein Vater die Hoffnung bereits aufgegeben, dass sich eine von uns ernsthaft für den Betrieb interessieren könnte», erzählt Graf.

Es folgten nach ersten vier Wochen bei Sonnenbräu während eines Jahres vier Praktika in kleineren Schweizer Brauereien und im Anschluss daran die Ausbildung zur Braumeisterin an der Brauakademie Doemens in Gräfelfing bei München sowie zur Getränke-Betriebswirtin.

Mit diesen Diplomen in der Tasche kehrte Claudia Graf ins Rheintal zurück und nahm im Frühling 2009 im Familienbetrieb die Arbeit auf. Sofort übernahm sie das Marketing und den Verkauf und begann auch Einfluss auf wichtige Entscheidungen zu nehmen. Sowohl die Belegschaft wie auch die Kunden hätten auf ihren Einstieg sehr positiv reagiert. Viel geholfen habe, dass sie durch

die Ausbildungen an Glaubwürdigkeit und Authentizität gewonnen habe, sagt Graf. Offiziell übernahm die Tochter im April 2012 die operative Leitung und Verantwortung des Unternehmens. «Mein Vater ist noch mehrmals wöchentlich im Betrieb. Das gibt mir die Möglich-

«19 Biersorten stellt Sonnenbräu heute her, und laufend kommen noch neue Produkte dazu.»

keit, bei Bedarf wichtige Fragen mit ihm zu besprechen.»

Unter ihr hätten die Mitarbeitenden inzwischen mehr Kompetenzen und Freiheiten, aber auch mehr Verantwortung, umschreibt sie ihren Führungsstil. Dafür habe fehlbares Verhalten auch schon mal eine Verwarnung zur Folge. Besonders wichtig sei es ihr gewesen, nicht sofort alles umzukrempeln, sondern die Dinge, wo ihrer Meinung nach nötig, langsam anzupassen.

Mit Spezialitäten und Kundennähe punkten

Mit 32 000 Hektolitern jährlichem Ausstoss und 45 Mitarbeitenden gehört die Sonnenbräu AG zu den kleinen Brauereien der Schweiz. Trotzdem müsse man – so Graf – bei den Gastrokunden mit Dienstleistungen punkten. Dazu gehörten selbst bei dieser Grösse Darlehen und dergleichen mehr, nebst der hohen Qualität der Produkte.

Während es noch vor einigen Jahrzehnten im Rheintal mehr als 30 Brauereien gab, ist Sonnenbräu die einzige, die überlebt hat. «Zum einen sicher des-

halb, weil schon unsere Vorfahren peinlichst genau auf gleichbleibend hohe Qualität achteten, was damals noch nicht Standard war. Heute produzieren auch alle unsere Mitbewerber gute Biere. Da braucht es mehr, um sich abzuheben», sagt die Chefin.

Sonnenbräu hat sich unter ihrem Vater zur Spezialitäten-Brauerei entwickelt. Nicht weniger als 19 Biersorten werden heute in Rebstein hergestellt. Nebst «Spez» und Lager gehören dazu ein Bockbier, ein Weizenbier, ein Zwickel-, ein Ice- oder ein Light-Bier. Diese Variante lancierte man als eine der ersten Brauereien hierzulande, lange vor den grossen Anbietern. Laufend kommen neue Produkte dazu, so zum Beispiel «Diva», ein Mischgetränk mit Moscato auf Bierbasis. Mit ihm richtet sich die Brauerei vor allem an Frauen – mit dem Ziel, diese später vielleicht auch für echtes Bier begeistern zu können.

Claudia Graf stört sich nämlich daran, dass nur rund 14 Prozent der Frauen Bier trinken. Sie führt dies auf die gesellschaftliche Prägung des Hopfenge-tränks zurück. «Bier gilt als Männergetränk, die Frau trinkt das Cüpli.» Dabei hätten die Frauen bloss die Vielfalt des Bieres noch nicht entdeckt. Als Beispiel nennt sie das Sonnenbräu-Starkbier Doppelbock, das vielen Frauen schmecke, weil es süsslich und weniger bitter sei als Lagerbier. Dem Bier zu mehr Ansehen zu verhelfen, ist eines der grossen Ziele von Claudia Graf. Dafür hat sie soeben die Ausbildung zur Bier-Sommelière absolviert, und sie arbeitet in der Image-Gruppe des Schweizer Brauerei-Verbands mit.

Das Marktgebiet der Sonnenbräu AG erstreckt sich von Sargans bis zum Bodensee. Man liefert aber in insgesamt nicht weniger als 13 Kantone, darunter ▶



Bilder: 209

Sie will mit Sonnenbräu unabhängig bleiben und auch mehr Frauen fürs Bier begeistern: Claudia Graf mit ihrem Vater Arnold Graf (oben). Die Brauerei im St. Galler Rheintal hat imposante Stahltanks, eine topmoderne Abfüllanlage und ist produktemässig sehr innovativ.



Bereit für den Abtransport: Rund 70 Prozent des Umsatzes macht Sonnenbräu mit Lieferungen an den Detailhandel.

► Aargau, Luzern und Zürich. In Zürich haben vier Getränkehändler in den 1990er-Jahren das «Züri-Hell» lanciert. Gebraut wird es – mit Hopfen aus dem Kanton Zürich – bei Sonnenbräu in Rebstein. Ähnlich verhält es sich mit dem «Ländle Gold», einem Nischenprodukt, das für das Fürstentum Liechtenstein produziert wird, mit Gerste aus dem «Ländle». 60 Prozent des Umsatzes macht Sonnenbräu mit Lagerbier, 20 Prozent mit Spez, 10 Prozent entfällt auf das Light-Bier und der Rest auf die verschiedenen Spezialitäten.

Mit Neulancierungen die Marke stärken

Mit Letzteren verfolgt Sonnenbräu auch noch ein weiteres Ziel: «Mit unseren Spezialitäten machen wir uns auch bei Kunden ausserhalb unseres Stammgebietes interessant. Mit jeder Neulancierung stärken wir unsere Marke», erklärt Graf die Strategie. Auch die Lancierung des eigenen Whiskys vor fünf Jahren diente Marketingzwecken, abgesehen davon, dass es die grosse Leidenschaft von Vater Arnold ist. «Unsere Stärke ist die Verwurzelung als Familienunternehmen im Rheintal. Deswegen ist die Markenarbeit so wichtig. Nur wegen des Preises will niemand unsere Produkte», ist sich Claudia Graf bewusst.

Trotz schwierigem Umfeld hält Sonnenbräu gut mit im Markt und verzeichnet ein kontinuierliches leichtes Wachstum, während der Pro-Kopf-Bierkonsum

in der ganzen Schweiz im Vergleich zu 1990 um 20 Prozent gesunken ist. Die Situation der zunehmend unter Druck geratenen Gastronomie macht das Leben der Brauer auch nicht einfacher. Pro Gastrokunde verkaufe man stets weniger Bier und müsse, nur um auf gleichem Niveau zu bleiben, zwingend Kunden dazugewinnen. Allmählich gehe die

«Claudia Graf will dem Bier zu mehr Ansehen verhelfen – auch bei den Frauen.»

Stammtischkultur verloren und auch die Rauchverbote hätten das Ihrige beigetragen: «Nicht in allen Beizen. Aber es gibt einige, die massiv gelitten haben oder gar ganz aufgeben mussten», weiss Graf.

Nicht zuletzt deshalb engagiert sie sich auch politisch, schreibt Kolumnen und mischt sich öffentlich ein, wenn es um neue Gesetze wie das vorgeschlagene Alkohol-Verkaufsverbot ab 22 Uhr geht. «Wie alle Brauereien sind auch wir gegen übermässigen Alkoholkonsum. Aber es stört mich, wenn neue Gesetze eingeführt werden sollen, bevor jene, die wir haben – konkret der Jugendschutz – durchgesetzt werden», meint die Brauereichefin.

Der Trend im Biermarkt in Richtung Detailhandel ist ungebrochen. Das Retailgeschäft macht bei Sonnenbräu inzwischen gegen 70 Prozent des Umsatzes aus. Wichtige Kanäle sind Volg, Landi und die Tankstellen. Man ist regional auch bei Coop und Spar gelistet. Zu schaffen machen den Rheintalern die billigen Importbiere, die wohl grösste Herausforderung der hiesigen Branche in naher Zukunft. Der Anteil ausländischer Biere am Gesamtmarkt macht inzwischen 23 Prozent aus. In dieser Statistik nicht einmal enthalten sind die starken Marken Heineken und Carlsberg, da diese für die Schweiz in unserem Land gebraut werden.

Unabhängig bleiben und weiter wachsen

Für die Zukunft ist die Unabhängigkeit oberstes Ziel des Familienunternehmens. Zudem will und muss die Firma weiter wachsen, wie Graf betont. Ein klarer Schritt in die Zukunft waren 2012 die Investitionen von zwei Millionen Franken für eine neue Abfüllanlage. Dazu gehört auch ein neuer Flaschenfüller, der modernste in der Schweiz, wie Claudia Graf mit Stolz erklärt. Ebenso stolz ist sie auf den vor sechs Jahren gegründeten Sonnenbräu-Fanclub, der ausserhalb des Betriebs entstanden ist und dem heute mehr als 3000 Mitglieder angehören. Einen solchen Erfolg kann keine zweite Brauerei in der Schweiz ausweisen. ■

Ernüchterndes Geschäftsjahr für die Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Textil- und Bekleidungsbranche in der Schweiz musste im vergangenen Geschäftsjahr einen deutlichen Rückgang der Exporte und eine leichte Abnahme der Wertschöpfung hinnehmen, wie der Textilverband Schweiz mitteilte. Trotz des schwierigen Umfelds behaupten sich die Unternehmen aber erfolgreich in Nischenmärkten und halten am Produktionsstandort Schweiz fest.

Die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie blickt auf ein schwieriges Jahr zurück, wie der Textilverband Schweiz (Swiss Textiles) an seiner Jahresmedienkonferenz Ende April bekannt gab. «Die Verunsicherung in den Ländern der Europäischen Union im Zusammenhang mit der Schuldenkrise hat unser Geschäftsjahr 2012 nachhaltig geprägt. Die Abschwächung der wirtschaftlichen Dynamik in Kombination mit dem starken Schweizer Franken verschärfte die Situation», erklärte Verbands-Präsident Andreas Sallmann.



Der Präsident des Textilverbands Schweiz: Andreas Sallmann.

Rund 13 600 Beschäftigte

Wegen dieser Entwicklung sanken die Exporte im Vergleich zum Vorjahr um 6,3 Prozent auf 2,8 Milliarden Franken. Ebenfalls rückläufig waren die Importe, welche um 2,7 Prozent auf 7,39 Milliarden Franken gefallen sind. Die tieferen Aussenhandelszahlen wirkten sich auch auf die Wertschöpfung der Branche aus. Diese verminderte sich um 1,7 Prozent auf 1,16 Milliarden Franken. Ende 2012 arbeiteten in der Schweiz noch rund 13 600 Personen in der Textil- und Bekleidungsindustrie.

Trotz dieses schwierigen Umfelds halten Schweizer Textilunternehmen am Produktionsstandort Schweiz fest, wie Andreas Sallmann und der neue Direktor, Peter Flückiger, betonten. Es seien deshalb auch KMU-freundliche Rahmenbedingungen gefordert.

Steigerung der Produktivität

Flexibilität und Unternehmertum, Integration in die globale Wertschöpfungs-

kette, Innovation durch Vernetzung und qualifizierte Berufsleute sowie eine nachhaltige Produktion – dank diesen Stärken konnten die Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie ihre Produktivität seit dem Jahr 2000 um knapp 50 Prozent steigern. Damit weiteres Wachstum möglich ist, setzt sich der Textilverband Schweiz für einen liberalen Arbeitsmarkt ein. Denn Beschränkungen wie eine Sozialplanpflicht, die Mindestlohn- oder die 1:12-Initiative sind hinderlich für Textilunternehmen.

Für Freihandelsabkommen und duale Berufsbildung

Weiter gefährdet die «Energiesstrategie 2050» aus der Sicht des Textilverbands die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Für die exportorientierten KMU sei zudem der Abschluss von Freihandelsabkommen mit Indien, China und der russischen Zollunion nötig – ohne komplizierte Ursprungsregeln. Schliesslich betonte der Textilverband die Bedeutung des Nachwuchses für die Branche. Das duale Berufsbildungssystem in der Schweiz müsse deshalb weiter gestärkt werden. ■ (MM/Pf.)

www.arbeitgeber.ch



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.

MEM-Industrie ohne Wachstum

Die Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie mussten im ersten Quartal 2013 gegenüber dem Vorjahr wieder einen Umsatzrückgang und eine Abnahme der Auftragseingänge hinnehmen. Die erhoffte Trendwende lässt damit weiter auf sich warten. Trotzdem beurteilen die Firmen in der MEM-Industrie die Geschäftsentwicklung für die nächsten zwölf Monate relativ optimistisch.

Die moderate Belegung im vierten Quartal 2012 liess erstmals nach fünf Quartalen auf eine Trendwende in der Geschäftsentwicklung der MEM-Industrie hoffen. Diese fand im ersten Quartal 2013 leider nicht statt, wie der Verband der Schweizer MEM-Industrie, Swissmem, mitteilte. Die Meldefirmen verzeichneten in den ersten drei Monaten im Vergleich zum Vorjahresquartal einen Rückgang der Auftragseingänge um 0,8 Prozent. Insbesondere die Inlandaufträge reduzierten sich mit einem Minus von 7,1 Prozent deutlich.

Die Entwicklung der Umsätze war im ersten Quartal 2013 ebenfalls negativ. Sie verringerten sich um insgesamt 3,9 Prozent. Auch bei den Umsätzen ist der Rückgang im Inland mit 7,8 Prozent ausgeprägter als bei jenen, die im Ausland generiert wurden (minus 2,4 Prozent). Betrachtet man die Indexwerte der vergangenen Jahre, stagnieren die Umsätze in der MEM-Industrie seit Anfang 2010. Das gilt sowohl für Grossfirmen wie auch für KMU, wobei die grösseren Unternehmen tendenziell bessere Zahlen ausweisen als KMU.

Rezessive Tendenzen in der EU als Wachstumsbremse

Immerhin nehmen seit drei Quartalen die Auftragseingänge aus dem Ausland gegenüber der jeweiligen Vorjahresperiode leicht zu. Das weist darauf hin, dass die Anstrengungen der MEM-Betriebe, die währungsbedingten Nachteile zu kompensieren, langsam Früchte tragen. Hilfreich ist auch die seit einigen Monaten zu beobachtende leichte Abschwächung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro. Die rezessive Tendenz in der EU, dem Hauptmarkt der MEM-Industrie, dürfte der Hauptgrund sein,



Die Schweizer MEM-Firmen hoffen weiterhin auf eine bessere Geschäftslage.

weshalb die erhofften Impulse für ein Wachstum ausgeblieben sind.

Kapazitätsauslastung und Exporte wieder rückläufig

Die schwache Entwicklung bei den Auftragseingängen wirkt sich auch auf die Kapazitätsauslastung in den MEM-Betrieben aus. Sie fiel von 83,6 Prozent im vierten Quartal 2012 auf 82,2 Prozent im ersten Quartal 2013. Damit liegt sie deutlich unter dem langjährigen Schnitt von 86,2 Prozent.

Die Güterexporte fielen im ersten Quartal um 5,5 Prozent, wobei alle Regionen zu diesem negativen Ergebnis beitrugen. Die Exporte nach Asien verringerten sich um 9,4 Prozent, in die EU um 4,5 Prozent und jene in die USA um 3,8 Prozent. Die Entwicklung in den einzelnen Produktkategorien ist aber unterschiedlich: Stark negativ waren die Ausfuhren im Maschinenbau, etwas moderater fiel der Rückgang im Bereich Elektrotechnik und Elektronik aus. Hingegen nahmen die Exporte der Präzi-

sionsinstrumente zu. Trotz der enttäuschenden Entwicklung erwarten die befragten Unternehmen der MEM-Industrie aber eine Verbesserung der geschäftlichen Situation, wie Swissmem betont. So rechnen 42,1 Prozent in den nächsten zwölf Monaten mit höheren Bestellungseingängen – vor allem aus dem Ausland.

Forderungen von Swissmem

Wegen der ausbleibenden Wachstumsimpulse ist es umso wichtiger, dass der Industrie nicht zusätzliche Belastungen auferlegt werden, betont Swissmem. So würden Einschränkungen des liberalen Arbeitsmarktes (wie etwa durch die 1:12-Initiative) oder andere Regulierungen die Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten MEM-Industrie negativ beeinflussen. Damit die Branche wieder auf den Wachstumspfad gelangen könne, brauche es Rahmenbedingungen, welche die unternehmerische Initiative und die internationale Konkurrenzfähigkeit fördern. ■ (MM/Pfi.)

Berufliche Vorsorge

Pensionskassen: Erhebliche Risiken

Die finanzielle Lage der Vorsorgeeinrichtungen hat sich verbessert. Es gibt aber nach wie vor grosse Unterschiede beim Deckungsgrad – und die Finanzierung der Renten ist bei vielen Pensionskassen mit erheblichen Risiken verbunden. Massnahmen sind deshalb unumgänglich. Das bestätigen die neue Aufsichtsbehörde und der Schweizerische Pensionskassenverband.

Die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK BV) hat im Mai ihren ersten Tätigkeitsbericht präsentiert. Diese Pensionskassenaufsicht, die seit Anfang 2012 tätig ist, ist im Rahmen der Strukturreform der beruflichen Vorsorge als unabhängige Behördenkommission geschaffen worden. Sie hat mit Stichtag 31. Dezember 2012 in Zusammenarbeit mit den kantonalen und regionalen Aufsichtsbehörden erstmals eine Früherhebung bei allen Schweizer Vorsorgeeinrichtungen durchgeführt. Aus den erhobenen Daten wurden die in der beruflichen Vorsorge vorhandenen Risiken qualifiziert und eingestuft.

Technische Zinssätze sind deutlich gesunken

Gemäss der Mitteilung der OAK BV war 2012 ein gutes Jahr für die Vorsorgeeinrichtungen. Die durchschnittliche kapitalgewichtete Netto-Vermögensrendite lag bei gut 7,4 Prozent. Verbessert haben sich auch die Deckungsgrade: 90 Prozent der Vorsorgeeinrichtungen ohne Staatsgarantie verfügten per Ende 2012 über einen Deckungsgrad von mindestens 100 Prozent. Zudem sind die Vorsorgeeinrichtungen ohne Staatsgarantie bei der Bewertung ihrer Verpflichtungen vorsichtiger geworden. Die verwendeten technischen Zinssätze sind deutlich gesunken: Nur noch sieben Prozent verwenden heute noch einen technischen Zinssatz von vier Prozent und mehr.

Lediglich vier Prozent der Vorsorgeeinrichtungen ohne Staatsgarantie müssen dem Segment mit einem «hohen Risiko» zugeordnet werden, schreibt die OAK BV weiter. Aufgrund hoher Leistungsversprechen und einer gesunkenen Sanierungsfähigkeit als Folge eines gestiegenen Rentneranteils sind

aber doch noch 37 Prozent der Vorsorgeeinrichtungen ohne Staatsgarantie einem «eher höheren Risiko» ausgesetzt.

Die Erhebung macht auch deutlich, dass zwischen den Vorsorgeeinrichtungen mit und ohne Staatsgarantie grosse Unterschiede bestehen. Dies erstaunt deshalb nicht, weil diese beiden Gruppen vor allem bezüglich des Sanierungszwangs bislang vom Gesetzgeber sehr unterschiedlich behandelt worden sind. Die Anpassungen an die neuen gesetzlichen Vorschriften sind noch im Gang. Per Ende 2012 verfügten nur 27 Prozent der Vorsorgeeinrichtungen mit Staatsgarantie über einen Deckungsgrad von mindestens 100 Prozent.

Der Renditedruck für die Pensionskassen bleibt hoch

Während die technischen Zinssätze in den letzten Jahren deutlich gesenkt wurden, beruhen die Altersrenten weiterhin auf relativ hohen Zinsgarantien, hält die OAK BV weiter fest. Die den Altersleistungen zugrunde liegenden Zinsversprechen sind teilweise höher als die von der Vorsorgeeinrichtung sonst verwendeten Zinssätze.

Der Renditedruck bleibt wegen der existierenden Verpflichtungen und des extrem tiefen Zinsniveaus hoch, weshalb der Anteil der risikobehafteten Anlagen kaum abnehmen dürfte. Damit die Vorsorgeeinrichtungen nicht weitere Risiken im Bereich der Leistungsversprechen aufbauen müssen, sind gesetzliche Anpassungen wohl unumgänglich.

ASIP für starke Vorsorge

Die finanzielle Sicherheit der beruflichen Vorsorge war auch an der Mitgliederversammlung des Schweizerischen

Pensionskassenverbands (ASIP) ein Thema. Dazu brauche es Massnahmen – und das Projekt des Bundesrates «Altersvorsorge 2020» ziele in die richtige Richtung, erklärte ASIP-Präsident Christoph Ryter. Bei der Gesamtbetrachtung sei

«Die Altersrenten der Pensionskassen beruhen weiterhin auf relativ hohen Zinsgarantien.»

aber an einer starken beruflichen Vorsorge festzuhalten. Eine Stärkung der AHV zulasten der beruflichen Vorsorge sei nicht zielführend, weil die Konzentration auf ein einzelnes Standbein die Stabilität des Gesamtsystems schwäche.

Flexibleres Rentenalter nötig

Wie der Pensionskassenverband weiter mitteilt, unterstützt er sowohl eine Erhöhung als auch eine Flexibilisierung des Rentenalters. Er vertritt zudem den Standpunkt, der Umwandlungssatz müsse, begleitet von flankierenden Massnahmen, gesenkt werden. Die längere Lebenserwartung mache es notwendig, für eine längere Bezugsdauer der Renten zu planen und der Quersubventionierung durch jüngere Generationen entgegenzuwirken. Die Politik dürfe sich dieser Realität nicht verschliessen, betont der Verband ASIP.

Der Schweizerische Pensionskassenverband vertritt als Dachverband gemäss eigenen Angabe über 1000 Vorsorgeeinrichtungen mit 2,5 Millionen Versicherten und einem verwalteten Gesamtvermögen von rund 400 Milliarden Franken. ■ (Pfi.)

Neue Studie

Altersvorsorge erfordert Umdenken

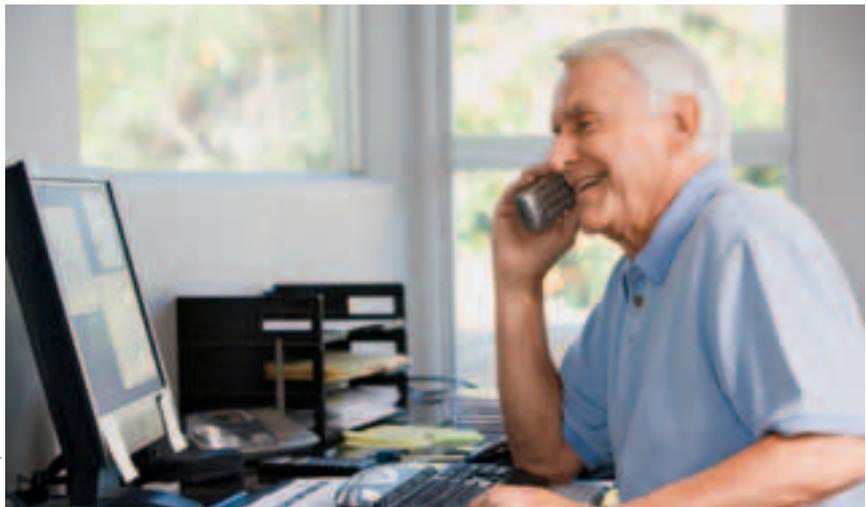
Die Renten und Vorsorgeleistungen in 16 OECD-Staaten sind in den letzten Jahren wegen Reformen um rund ein Viertel zurückgegangen. Zudem ist der Anteil der Arbeitnehmenden zwischen 60 und 64 Jahren klar gestiegen. Das geht aus einer neuen Untersuchung des Versicherungs-Unternehmens Allianz hervor, welche auch die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge betont.

Nach zehn Jahren mit Rentenreformen in Westeuropa und der Einführung neuer Altersvorsorgesysteme in Osteuropa und Asien vollzieht sich ein Strukturwandel bei den Alterseinkommen: Die staatlichen Rentenleistungen sinken, während die Anteile privater und betrieblicher Renten steigen. Das zeigt die neue Studie «Demographic Pulse» des Versicherers Allianz. Deren Fazit gilt auch für die Schweiz, wie die Allianz mitteilt: Machten die Leistungen der AHV im Jahr 2000 noch 50,8 Prozent des Alterseinkommens aus, sank dieser Wert zehn Jahre später auf nur noch 43,3 Prozent. Anders das Bild in der betrieblichen Altersvorsorge (BVG): Hier stieg der Wert von 26,6 Prozent im Jahr 2000 auf 32,8 Prozent im 2010. Generell gewinnt die private Altersvorsorge angesichts des demografischen Wandels und leerer Staatskassen zunehmend an Bedeutung, bilanziert die Studie.

Mehr Beschäftigte über 60

«Diese Entwicklung ist auch in der Schweiz spürbar, obwohl wir mit dem Dreisäulen-System international gut dastehen», betont Rudolf Alves, Leiter Leben der Allianz Suisse. «Aber darauf können wir uns nicht ausruhen: Damit zukünftige Ruheständler ein Alterseinkommen in vergleichbarer Höhe mit dem der heutigen Rentner erzielen, muss jeder Einzelne mehr Eigenverantwortung übernehmen und für das Alter sparen», betont Alves. Die Alterung der Gesellschaft schreite unerbittlich voran, und die Zahl der Beitragszahler schrumpfe kontinuierlich. Bereits heute würden die Erwerbstätigen deshalb zunehmend die Renten der Pensionierten subventionieren.

Der Strukturwandel bei den Rentensystemen wurde gemäss Allianz durch



Mehr Flexibilität bei der Altersvorsorge macht Sinn, weil immer mehr Beschäftigte auch im Rentenalter gerne weiterarbeiten.

die Schuldenkrise, die Schwankungen an den Finanzmärkten sowie das Niedrigzinsumfeld beeinflusst. Die Entwicklungen haben die Möglichkeiten einer kapitalgedeckten Altersvorsorge eingeschränkt. Mittlerweile üben Arbeitnehmende ihren Beruf nicht nur deshalb länger aus, weil das Renteneintrittsalter angehoben worden ist, sondern weil ihre Einnahmen aus kapitalgedeckten Rentenplänen krisenbedingt niedriger als erwartet ausfallen und sie länger als vorgesehen für das Alter sparen müssen.

Als Folge dieser Entwicklung hat sich in Europa, Asien und in den USA die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen bis 2010 erhöht. Die Schweiz weist mit einer Quote von rund 58 Prozent nach Schweden (63 Prozent) den zweithöchsten Wert aller untersuchten OECD-Länder auf.

Eine neue Rentenwirklichkeit

Nach mehr als zehn Jahren Rentenreformen hat sich die Vorsorgestruktur in fast allen Ländern, die untersucht wur-

den, geändert. Der Anteil am Alterseinkommen aus der gesetzlichen Rente ging zurück. In Schweden, Deutschland oder Frankreich wurden diese Einbussen durch Alterseinkommens-Zuwächse aus Vermögen oder privater Vorsorge ausgeglichen. Doch ob diese Zuwächse im Ruhestand ausreichen werden, um Kürzungen bei der staatlichen Rente vollständig aufzufangen, bleibt offen.

Eine der Herausforderungen wird es laut Alves sein, die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmender zu verbessern. Zwei Drittel der Beschäftigten hätten gerne die Möglichkeit, im Alter teils von Erwerbsarbeit und teils von Renteneinkommen zu leben. Dafür sei es nötig, attraktive Angebote für ältere Arbeitnehmende zu schaffen und die Flexibilität zu erhöhen. Allerdings führe auch dann kein Weg daran vorbei, privat fürs Alter vorzusorgen. Ohne Absicherung des Langleblichkeits-Risikos werde mancher im hohen Alter auf den gewohnten Lebensstandard verzichten müssen. ■ (MM/Pfi.)

Prävention

Gesunde Wechselwirkung zwischen Führung und Basis

Die Kampagne «Partnerschaft für Prävention» 2012–2013 der europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) fokussiert auf die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Sie sollte Anstoss sein, um zu prüfen, wie die Anliegen und das Know-how der Mitarbeitenden in die betrieblichen Präventionskonzepte einfließen. Für künftige Herausforderungen in diesem Bereich könnten gut funktionierende Partnerschaften noch wichtiger werden. **Jürg Zellweger**

Die Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist an und für sich nichts Neues im Bereich der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Die Einsicht, dass entsprechende Prävention nicht einfach «für» die, sondern «mit» den Arbeitnehmenden sichergestellt werden muss, ist auch in Arbeitgeberkreisen verankert und wird explizit in der Ressortstrategie zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz des Schweizerischen Arbeitgeberverbands erwähnt.

Es muss ein Ziel sein, dass jeder Mitarbeitende die Gefahren seines Arbeitsplatzes kennt und in der Lage ist, die erforderlichen Massnahmen zu treffen. Ohne entsprechende Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden und ohne

enges Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden auf Betriebsstufe sowie am Arbeitsplatz kann der Arbeitnehmerschutz nicht funktionieren. Es braucht zweifellos eine gesunde Wechselwirkung von Anregungen aus der Führung und von der Basis, damit nur schon ein einfaches Konzept für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in der täglichen Arbeit umgesetzt wird.

Betriebe nehmen Gesundheit und Arbeitsschutz ernst

Mit dem Mitwirkungsgesetz wurde 1993 in der Schweiz ein EU-konformer gesetzlicher «Knigge» für das Verhältnis zwischen Unternehmern einerseits und Arbeitnehmenden andererseits erlassen.

Auf Verordnungsstufe (Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten, VUV) wurden die besonderen Mitwirkungsrechte zur Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten konkretisiert. Der allgemeine Gesundheitsschutz (physische und psychische Gesundheit) wird über die Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3) ausdrücklich zur Gemeinschaftsaufgabe von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden erklärt. Der Pflicht des Betriebsinhabers zum Beizug der Arbeitnehmenden steht jene des Arbeitnehmenden zur Mitwirkung gegenüber.

Eine neuere Erhebung des Bundes über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in der Schweiz zeigt, dass neun von zehn Arbeitnehmenden in der Schweiz zuversichtlich sind, dass ihre Anliegen im Bereich Sicherheit und Gesundheit in ihrem Betrieb Beachtung finden. Mit diesem Wert liegt die Schweiz weit über dem europäischen Durchschnitt. Zudem geben vier von fünf Schweizern an, über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz informiert zu sein. Auch damit stehen wir in der Schweiz im europäischen Vergleich sehr gut da.

Partnerschaften entwickeln

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind jedoch wichtige Daueraufgaben, die nie einfach «erledigt» sind. Ebenso verhält es sich mit Partnerschaften. Sie müssen praktiziert und entwickelt werden, um effektiv zu sein.

Es ist also entscheidend, dass betriebliche Präventionsaktivitäten einen integralen Bestandteil der alltäglichen Un-

Gut geschützt: Die Arbeitssicherheit sollte branchengerecht weiterentwickelt werden.



ternehmensprozesse bilden und über alle Führungs- und Hierarchiestufen in der Unternehmenskultur verankert werden. Dabei ist eine dynamische Betrachtung relevant: Anpassungen im Laufe der Zeit gehören dazu. Falsch wäre es, in bürokratischen Regelungen zu erstarren. Die Vorteile guter Präventionsarbeit sind bekannt und rechnen sich auch betriebswirtschaftlich, wie etwa eine neue Studie in Deutschland bestätigt hat (siehe Kasten).

Die der Kampagne der EU-OSHA zugrunde liegenden Untersuchungen bestätigen den Erfolg des partnerschaftlichen Ansatzes. Der Einbezug der Mitarbeitenden führt dazu, dass Präventionsmassnahmen breiter angewendet, effektiver umgesetzt und besser wahrgenommen werden. Ein solcher Einbezug kann auf unterschiedliche Art und auf verschiedenen Ebenen erfolgen.

Branchenlösungen etabliert

Auf Ebene des Arbeitsplatzes geschieht dies oft, indem entsprechende Themen in Teams regelmässig diskutiert und angegangen werden. Auf der etwas formelleren betrieblichen Ebene gilt es, die Sozialpartnerschaft für diese Fragen anzuerkennen und zu fördern. Dabei gehört es zu den Besonderheiten der Schweiz, dass diese Sozialpartnerschaft auch ohne offizielle Mitgliedschaft bei einer Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorganisation gelebt wird. Auf Branchen-



Bild: Silvia Oppinger

Plädiert beim Schutz der Arbeitnehmenden für Eigenverantwortung und eine enge Kooperation auf Betriebsebene: Jürg Zellweger, Mitglied der SAV-Geschäftsleitung.

ebene haben sich Branchenlösungen etabliert, die den Unternehmen ein Sicherheitssystem, Schulungen und weitere Unterstützungen anbieten. Hier bilden in der Regel die Branchen-Sozialpartner die Trägerschaft. Entsprechend besteht auch die Möglichkeit, finanzielle Mittel über Gesamtarbeitsverträge zur Finanzierung von Präventionsaktivitäten beizuziehen.

Erfahrungswissen nutzen

Die Kampagne der EU-OSHA beleuchtet richtigerweise den zentralen Aspekt der Rolle der Arbeitgeber und der Arbeitnehmenden und besonders des Zusammenwirkens dieser beiden. Der

partnerschaftliche Faktor im Arbeitnehmerschutz könnte in Zukunft sogar noch wichtiger werden. Wo Probleme nicht technisch oder mit einfachen organisatorischen Massnahmen angegangen werden können, werden Fragen der Arbeitsschutzkultur zunehmend wichtiger.

Gerade bei den so genannten neu aufkommenden (und vermehrt thematisierten) Risiken wie Stress, Gewalt, Mobbing oder Burnout besteht eine hohe Komplexität mit vielschichtigen Kausalitätsbezügen. Solche Probleme können ohne gut funktionierende Partnerschaften kaum zielführend angegangen werden.

Wenn sich die Behörden nun offensichtlich stärker mit Präventionsmassnahmen im psychosozialen Bereich befassen, können auch sie einen Beitrag zur Sozialpartnerschaft leisten. Ein frühzeitiger Einbezug der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen in ihre Überlegungen kann helfen, ein gemeinsames Verständnis dieser Phänomene zu erhalten. Dabei sollten sie auf das Erfahrungswissen der Sozialpartner und der Unternehmenspraxis zurückgreifen. Oft zeigt sich: Für die praktische Umsetzung im betrieblichen Alltag ist der direkte Weg von der akademischen Forschung in die Praxis nur in seltenen Fällen erfolgversprechend. ■

Investitionen in Prävention lohnen sich

Investitionen in die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zahlen sich aus: Das hat eine neue Studie von Professor Dietmar Bräunig (Universität Giessen) und Dr. Thomas Kohstall vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung bestätigt. Gemäss der Untersuchung, für die 300 Unternehmen befragt wurden, generiert jede entsprechende Investition ein wirtschaftliches Nutzenpotenzial vom Faktor 2,2. Das heisst auf die Schweiz bezogen: Jeder Franken, der von Firmen in die Prävention investiert wird, bringt einen betriebswirtschaftlichen Nutzen von 2.20 Franken.

Mehr Informationen zur Situation in der Schweiz enthält die «Erhebung 2012 über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bericht zu Händen des Staatssekretariates für Wirtschaft». Er ist abrufbar unter: www.seco.admin.ch/dokumentation. ■

Mehr Informationen zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz: www.arbeitgeber.ch; www.ekas.ch; www.suva.ch

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

VERANSTALTUNGEN

Schichtarbeit und Gesundheit

Veranstalter: Gruppe Corso – Forschungs- und Beratungsgemeinschaft
 Datum: 19. Juni 2013
 Ort: Hotel Sedartis, Thalwil
www.corso.ch → Veranstaltungen

7. Swissmem Industrietag:**Arbeit – Marge – Lohn**

Veranstalter: Swissmem – Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
 Datum: 20. Juni 2013
 Ort: Forum Fribourg, Granges-Paccot
www.swissmem.ch

Forum Familienfragen 2013: Kick oder Knick – Familie und Beruf im Spannungsfeld

Veranstalter: Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen (EKFF)
 Datum: 25. Juni 2013
 Ort: Fabrikhalle 12, Bern
www.ekff.admin.ch → Aktuell

Informationsveranstaltung: Schweizer Armee – Nutzen für die Wirtschaft

Veranstalter: Schweizer Armee
 Datum: 3. Juli 2013
 Ort: Kaserne Bülach
www.vtg.admin.ch → Themen
 → Wirtschaft und Armee → Veranstaltungen

2. Winterthurer Tagung zum Arbeitsrecht: Krankheit im Arbeitsverhältnis. Neue Phänomene – Aktuelle Rechtsfragen

Veranstalter: Zentrum für Sozialrecht, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
 Datum: 4. Juli 2013
 Ort: Aula der ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.zsr.zhaw.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Sozialversicherungsrecht 2013**

Gesetzesausgabe mit Verweisen und Anmerkungen. Thomas Gächter (Hrsg.), 2013, 1338 Seiten, kartoniert, Fr. 98.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6770-6. Die Sammlung enthält alle einschlägigen Erlasse des Sozialversicherungsrechts, durch Querverweise verknüpft und mit einem Sachregister erschlossen. Hinzu kommen Verweise auf Bundesgerichtsentscheide.

Obligatorischer Schulabschluss – wie weiter?

Sybille Bayard Walpen, 2013, 296 Seiten, kartoniert, Fr. 42.–, Seismo, Zürich, ISBN 978-3-03777-123-5. Fast ein Viertel der Jugendlichen bewältigt den Übertritt in eine nachobligatorische Ausbildung nicht direkt. Die Studie untersucht die Relevanz von Kompetenzeinschätzungen aus der Sicht von Jugendlichen, Eltern und Lehrpersonen für diese Transition.

**Europäisches Sektorales Wirtschaftsrecht**

Enzyklopädie Europarecht. Matthias Ruffert (Hrsg.), 2012, 824 Seiten, gebunden, Fr. 154.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-487-0. Die Idee der Europäischen Wirtschaftsintegration verwirklicht sich in den verschiedenen Sektoren des Wirtschaftsrechts. Das Handbuch analysiert wichtige Sektoren, unter anderem das Lebensmittel- und das Bankrecht.

Kauf und Verkauf von KMU in der Schweiz

Ein Leitfaden. Thomas Herzog, 2013, 97 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-524-2. Wie wird ein Unternehmen im Rahmen der Preisfindung sachgerecht bewertet? Wie wird der Kauf steueroptimiert finanziert? Die Gesamtübersicht soll praxisnah und leicht verständlich für diese und weitere Fragestellungen sensibilisieren.

**Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance**

Ideen und Know-how für Führungskräfte, HR-Abteilungen und Berater. Christian Holzer, 2013, 247 Seiten, gebunden, Fr. 46.90, Publicis, Erlangen, ISBN 978-3-89578-424-8. Work-Life-Balance geht nicht nur den einzelnen Menschen an, sondern umfasst auch betriebliche Rahmenbedingungen. Das Buch stellt Modelle vor und liefert praktische Tipps und Beispiele.

Protokolle schreiben

Professionell, strukturiert und auf den Punkt gebracht. Tanja Bögner/Barbara Kettl-Römer/Cordula Natusch, 2013, 144 S., kartoniert, Fr. 28.40, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0506-5. Hintergrundwissen, Konzentration, Struktur und sprachliches Können – das Schreiben von Protokollen ist herausfordernd. Der Ratgeber vermittelt entsprechende Fertigkeiten.

**«Alle ziehen am selben Strang!»**

55 Mythen des Projektmanagements. Klaus-Dieter Tumscheit, 2013, 256 Seiten, gebunden, Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05496-3. Zieht wirklich das ganze Team am selben Strang? Sind die Ziele klar definiert und werden Vereinbarungen eingehalten? Der Autor schildert die gängigsten Projektmythen sowie Lösungsansätze für den Joballtag.

75 Jahre KOF

Konjunktur-Experten feiern Jubiläum

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) feiert ihr 75-jähriges Jubiläum. Sie wurde mit dem Ziel gegründet, die Schweizer Konjunktur zu beobachten – und ist dieser Aufgabe mit ihren Unternehmensbefragungen und Konjunkturprognosen bis heute treu geblieben. Die KOF steht für unabhängige und fundierte Wirtschaftsforschung.

Am 16. Mai 1938 wurde die heutige Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich gegründet, um eine Institution zu schaffen, die unabhängig die Schweizer Konjunktur beobachtet. Die Wirtschaftskrise der 1930er-Jahre legte offen, dass dem Bund oft Daten fehlten, um objektiv über die Konjunkturentwicklung urteilen zu können. Der erste Vorsteher der KOF, Eugen Böhler, organisierte deshalb regelmässige Treffen mit Unternehmen, um die Konjunkturlage zu erfassen. Später wurden diese Treffen um schriftliche Befragungen von Unternehmen ergänzt.



Leitet heute die KOF: Jan-Egbert Sturm.

Schon in der Frühzeit

Berater des Bundesrats

Wegen seiner Mitgliedschaft in der Kommission für Konjunkturbeobachtung des Bundes (die spätere Kommission für Konjunkturfragen) wurde Böhler häufig als Berater des Bundesrats bei wirtschaftlichen Themen herangezogen. In den folgenden Jahren baute er an der KOF die Konjunkturumfragen weiter aus. Die Entwicklung erster Modelle für die Analyse der Schweizer Wirtschaft folgten dann unter dem zweiten Leiter, Hans Würzler. Zu den Meilensteinen von Würzlers Wirken gehörte die Erarbeitung des so genannten Konjunkturartikels, der auch heute noch in der Bundesverfassung (Art. 100) ist.

Das Arbeiten mit Modellen und statistischen Methoden wurde stets wichtiger und mündete unter Würzlers Nachfolger, Bernd Schips, in die Einführung des auch heute noch verwendeten makroökonomischen Modells zur Prognose der Schweizer Konjunktur. Schips baute das Fundament der Forschungs-

stelle, die Unternehmensbefragungen, weiter aus und integrierte weitere Branchen in die Konjunkturumfragen.

Ausbau der Präsenz unter Jan-Egbert Sturm

Die Herausforderung des heutigen Leiters, Jan-Egbert Sturm, war es, die KOF auch international bekannt zu machen: «Bei meinem Antritt war die KOF in der Schweiz ein Begriff, international wie auch wissenschaftlich trat sie weniger stark in Erscheinung. Mein Ziel war es, die internationale Präsenz zu erhöhen.» Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die akademische Forschung gefördert und die Tätigkeiten in der angewandten Konjunktur- und Wirtschaftsanalyse ausgebaut werden. In der Folge hat die KOF auch die Zahl ihrer Publikationen in internationalen Fachzeitschriften signifikant erhöht.

Eine externe wissenschaftliche Evaluation des gesamten Departements Management, Technologie und Ökonomie (D-MTEC) der ETH Zürich, an das die KOF angeschlossen ist, stellte dem Institut im vergangenen Jahr exzellente

Noten aus. Als Teil des D-MTEC hat die KOF zum starken Wachstum der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung an der ETH Zürich beigetragen. Derzeit sind 18 Doktoranden an der Forschungsstelle und bei assoziierten Lehrstühlen tätig.

Wirtschaftspolitische Akzente

Auch unter Jan-Egbert Sturm hat die KOF in der wirtschaftspolitischen Diskussion immer wieder Akzente gesetzt. So hatte sie sich bereits im Vorfeld der Intervention der Schweizerischen Nationalbank im September 2011 für die Festsetzung eines Mindestkurses eingesetzt. Auch bei anderen relevanten Fragen wie beispielsweise dem Personenfreizügigkeitsabkommen mit der EU wurde die Stimme des Instituts in der Öffentlichkeit gehört.

Bis heute bleibt die KOF ihren Wurzeln treu. Nach wie vor gehören die Konjunkturumfragen bei über 11 000 Unternehmen in der Schweiz sowie Konjunkturprognosen, die Innovationsforschung und die Analyse der Wirtschaftsstruktur zu ihren Kernaufgaben. Dazu kommt eine Vielzahl von neuen Forschungsgebieten wie etwa die Analyse der Arbeitsmarktströme zwischen der Schweiz und dem Ausland. Die regelmässigen Treffen mit Unternehmen finden auch heute noch unter dem Titel «KOF Wirtschaftsforum» statt.

Seit diesem Jahr sind zwei neue Bereiche an der KOF angesiedelt, womit es nun fünf Forschungsbereiche gibt: Wirtschaftsprognosen, Konjunkturumfragen, Öffentliche Finanzen, Innovationsökonomik und Bildungssystemforschung. Zum 75-jährigen Bestehen hat die Forschungsstelle eine Jubiläumsbroschüre herausgegeben. Die Jubiläumsfeier findet am 23. September 2013 an der ETH Zürich statt. ■ (MM/Pf.)

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie (CNCI)

Für die Zukunft der Neuenburger Wirtschaft

Die Fragen von morgen heute schon stellen, die Zukunft des Kantons skizzieren und sich für günstige Rahmenbedingungen für die Neuenburger Unternehmen einsetzen: Das sind Kernaufgaben der Neuenburger Industrie- und Handelskammer (CNCI). Dabei sind laut Direktor Florian Németi Agilität, schnelle Reaktionen sowie vorausschauendes Denken und Handeln gefragt. **Emilie Pralong**



Bild: Claude Comite

Die CNCI vertritt rund 850 Mitglieder – hier an der jüngsten Generalversammlung.

Die CNCI ist ein Arbeitgeberverband privaten Rechts, der gegen zwei Drittel der im Kanton Neuenburg vorhandenen Arbeitsplätze vertritt. Das entspricht rund 40 000 Stellen. Die Mitglieder sind zu 90 Prozent KMU. Die CNCI pflegt auch enge Bindungen zum Gewerbe und betreibt 15 Sekretariate von Mitgliedern des Schweizerischen Gewerbeverbands. «Wir setzen auf eine kleine Struktur ohne schwerfällige Verwaltung. Das ganze Team, mit neun Frauen unter 13 Mitarbeitenden mehrheitlich weiblich, ist an den Entscheidungen beteiligt», betont Florian Németi, seit Januar Direktor. Die CNCI habe künftig viel damit zu tun, Ausfuhrdokumente zu verwalten, deshalb sei es unabdingbar, die Unternehmen gut zu kennen. Zu den Dienstleistungen, die der Verband seinen Mitgliedern anbietet, gehören die Unterstützung bei Unternehmensgründungen, die Weiterbildung für Exportangelegenheiten oder die kompetente Rechtsberatung. Lobbying- und Networking-Aktivitäten runden die Dienstleistungspalette ab.

Dazu kommt, wie Németi ergänzt, als Besonderheit der CNCI noch eine private Ausgleichskasse, die CICICAM. Sie ist seit 1940 in die CNCI integriert und steht den Mitgliedern zur Verfügung. Die soziale Kasse ist nicht gewinnorientiert, zu ihren Mitgliedern gehören viele Akteure aus dem Neuenburger Wirtschaftsumfeld.

Debatten lancieren

Die CNCI antizipiert die parlamentarischen Debatten. Dazu zwei Beispiele: Zuerst sei die wichtige Rolle erwähnt, welche die Kammer bei den kürzlich im Kanton durchgeführten Steuerreformen gespielt hat. Pro Jahr ziehen 500 bis 600 Personen aus dem Kanton weg. «Wir müssen hier eine aktive Rolle übernehmen und an einem Tabu rütteln», gibt sich Németi überzeugt. Das neue Steuergesetz für juristische Personen ist das Ergebnis fruchtbarer Diskussionen. Es positioniert Neuenburg als wettbewerbsfähigen Kanton, sowohl auf nationaler wie auch internationaler Ebene. Die Reformen

ermöglichen die Finanzierung von Steuererleichterungen für Familien und den Mittelstand. Als nächsten Schritt gilt es einen Konsens zu einem Steuersatz zu finden, der tief genug ist, um Kaderpersonen oder grössere Steuerzahler anzu ziehen – was den öffentlichen Finanzen helfen würde.

Das zweite Beispiel betrifft die Energiedebatte. «Wir haben die Akteure aus den Bereichen Wasser- und Windkraft, Erdgas, Geothermie und Photovoltaik im Rahmen eines Apéros mit Kandidatinnen und Kandidaten der kantonalen Wahlen und Mitgliedern der CNCI zusammengebracht», erklärt der Direktor. «Das Treffen überraschte, interessierte und regte an», so sein Fazit. Angesichts der positiven Erfahrungen plant die CNCI weitere solche Zusammenkünfte.

Öffnung zur Welt

Die Neuenburger KMU sind sehr welt offen. Der Kanton belegt exportmässig den dritten Platz in der Schweiz. Uhrenindustrie, Medizinaltechnik, Werkzeugmaschinen oder Mechanik: Die Neuenburger KMU sind in vielen florierenden Sektoren aktiv. Diese Firmen sehen sich aber mit Problemen konfrontiert, die mit jenen der Grossunternehmen vergleichbar sind. «Die internationale Kundenschaft springt mit den Neuenburger KMU manchmal so um, als hätten diese eine Vertretung gleich um die Ecke. Sie möchten hier und jetzt ein Gespräch mit einem Vertreter führen», bemerkt Néméti. Das bedinge, dass die KMU gleichzeitig lokal wie international mit ihren Kunden Beziehungen pflegten.

Die KMU profitieren im Kanton Neuenburg (wie generell in der Schweiz) von einer hochstehenden Sozialpartnerschaft und vom Arbeitsfrieden. Der Zugang zu Finanzierungsquellen, das soziale Gleichgewicht und die Möglichkeit, auf qualifiziertes Personal mit grossem technischem Fachwissen zugreifen zu können, runden das Panorama der Vorteile ab. Eine Mehrheit der Unternehmen im Kanton hat zudem ihre Lokalitäten erneuert und den Bedürfnissen der Angestellten angepasst (etwa in den Bereichen Kinderkrippen, Kantinen, Fitness).

Die agilen, aber fragilen KMU passen sich kontinuierlich an, was angesichts

der Konkurrenz von globalen Grossfirmen ein Muss ist. Im jeweiligen Sektor vorne dabei bleiben, in die Ausbildung investieren und junge Talente binden – das sind laut dem Direktor die Schlüssel für eine erfolgreiche Zukunft.

Neuenburg setzt auf Kreativität

Aus Anlass ihres 75-jährigen Bestehens hat die CNCI 2008 eine Innovations-Initiative unter dem Titel «Plus 25 Neuchâtel à venir» gestartet. Die Absicht: Die Herausforderungen des Kantons identifizieren und eine globale Vision skizzieren, wie dessen Zukunft aussehen soll. Die CNCI wurde dabei auf zwei Ebenen aktiv: Einerseits wurden alle interessierten Kreise (aus Arbeitgeberschaft, Politik und Bevölkerung) aufgefordert, über Zukunftsthemen zu debattieren. Andererseits wurden aus diesen Debatten Vorschläge für konkrete Aktionen auf wirtschaftlicher und politischer Ebene abgeleitet.

Dazu gehören die zwei innovativen Projekte «Neuenburg – Ideen für die Zukunft» sowie das «Swiss Creative Center». Das erste ist ein internationaler Architekturwettbewerb, bei dem der Bau von neuen Wohnungen für 8000 Personen in Neuenburg und die Gestaltung der Seeuferzone ausgeschrieben wurden. Die eingereichten Projekte wurden der Bevölkerung und den Behörden unterbreitet, und die CNCI hat damit eine Debatte über die städtebaulichen Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts lanciert.

Das Swiss Creative Center dient der Kreativität. Nachdenken, zeichnen, Modelle entwickeln: Diesem Themen-Zyklus widmet sich das 2011 eröffnete Zentrum. Das Ideenlabor verfolgt das Ziel, Innovationsprozesse in der Schweiz zu verbessern und vereint die Kompetenzen von Kreativen aus allen Bereichen. Die Talente der Beteiligten bilden die eigentliche Stärke des Zentrums, das dazu beiträgt, Ideen von morgen zu entwickeln und mittels Innovation Werte zu schaffen.

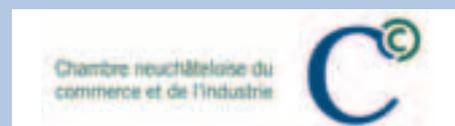
Konkret werden die Ideen im «ThinkLab» ausgeheckt, um das Nachdenken über gesellschaftliche Fragen allgemein zu fördern. Die Ideen werden zu Papier gebracht und dann dank eines Kreativ-Laboratoriums, dem «FabLab», zu (drei-

dimensionalem) Leben erweckt. Das Labor, in dem 3D-Drucktechnologien und Prototyping-Technologien zum Einsatz kommen, ist das erste dieser Art in der Westschweiz. «Think»- und «FabLab» bilden ein bahnbrechendes Tandem, mit dem die Zukunft erforscht werden kann und von dem die Neuenburger Wirtschaft direkt profitieren kann.

Die CNCI hat das Swiss Creative Center als Partnerschaft gegründet, an der insbesondere die Hochschulen beteiligt sind. Ziel der Kooperation ist es, die Umwälzungen in der Gesellschaft besser zu verstehen. Das Zentrum organisiert auch Kreativ-Workshops exklusiv für spezialisierte Unternehmen mit herausragenden Fachleuten aus der Schweiz und dem Ausland – unter anderem vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston.

Ziele für die Zukunft

Die CNCI engagiert sich dafür, die Neuenburger Unternehmen auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. «Mein Ziel ist ein solider und wachstumsorientierter Kanton», sagt Florian Néméti. Der Verband wolle im nächsten Jahrzehnt die Probleme der Zukunft antizipieren und gleichzeitig ein offenes Ohr für die alltäglichen Aufgaben seiner Mitglieder haben. ■



Mitglieder: Rund 850
(mit 40 000 Beschäftigten)

Gründung: 1933

Präsident: Alain Marietta

Direktor: Florian Néméti

Kontakt

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie

Rue de la Serre 4

Case postale 2012

2001 Neuchâtel

Tel. +41 (0)32 727 24 10

www.cnci.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 Pöhl, 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**

S'engager avec responsabilité



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

s'est aujourd'hui spécialisée dans la production de fenêtres. Cette PME familiale basée à Wimmis emploie malgré la pression concurrentielle jusqu'à 10 personnes handicapées sur 135 collaborateurs et met un point d'honneur à toujours fabriquer ses fenêtres dans l'Oberland bernois. L'engagement de l'entreprise ne repose pas seulement sur des considérations économiques.

A notre Entretien, nous avons invité Alex Naef, directeur de la Carrosserie Hess Ag à Bellach dans le canton de Soleure. Cette entreprise familiale est spécialisée dans la production de bus de ligne qui sont construits dans le monde entier. Elle occupe 280 personnes à Bellach et un dixième de son personnel est constitué d'apprentis. Comme le souligne son directeur, la culture de l'entreprise est marquée par le pragmatisme et le respect mutuel.

Dans une branche très différente, nous présentons la brasserie Sonnenbräu AG installée dans le Rheintal saint-gallois. Cette entreprise familiale dirigée par Claudia Graf évolue avec succès dans un contexte commercial difficile grâce à ses spécialités et à ses étroits contacts avec sa clientèle. Sonnenbräu continue de grandir. Conserver son indépendance future est le premier objectif de l'entreprise.

Dans son Eclairage, Michel Barde dresse un tableau des défis actuels auxquels la Suisse est confrontée. Les relever posent un problème qui n'est pas des plus faciles ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«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

Silvia Oppliger

Chères lectrices, chers lecteurs,

Début juillet, Thomas Daum transmettra ses fonctions de directeur de l'Union patronale suisse à Roland Müller. Dans l'interview que nous publions, il s'exprime sur l'évolution de la place économique suisse depuis son arrivée à l'UPS en 2006 et sur les principaux défis de la politique patronale. En particulier, il souligne l'importance d'avoir en Suisse «des responsables économiques qui soient largement acceptés par la société et jouissent de la confiance générale». Thomas Daum nous rappelle que les entrepreneurs doivent assumer toutes sortes de responsabilités, ceci également vis-à-vis de la société. Par exemple, «l'une des principales tâches des employeurs consiste à maintenir aussi dans le circuit du travail les personnes qui ne peuvent prétendre à l'excellence, ni par leur formation, ni par leurs performances». Le directeur de l'UPS explique quelles valeurs il juge importantes pour un employeur et tire un bilan des années qu'il a passées à la tête de notre association. Il s'exprime aussi sur l'avenir de l'Union patronale suisse.

Nous présentons aussi dans notre Dossier l'entreprise Wenger Fenster AG, à l'origine une petite menuiserie qui

Industrie MEM: entrées de commandes en baisse

Les entreprises de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) ont subi un recul du chiffre d'affaires de 3,9 pour cent ainsi qu'une diminution de 0,8 pour cent des entrées de commandes par rapport à l'année précédente.

Le léger redressement constaté au quatrième trimestre 2012 nourrissait les espoirs d'un revirement de situation dans l'évolution commerciale de l'industrie MEM. Hélas ceci n'a pas été le cas lors du premier trimestre 2013. Par rapport au trimestre correspondant 2012, les entreprises Swissmem recensées ont subi une diminution des entrées de commandes de 0,8 pour cent. Ce sont notamment les commandes suisses qui ont fortement fléchies (-7,1 pour cent). Au premier trimestre 2013, le chiffre d'affaires s'est également affaibli, de 3,9 pour cent au total. En Suisse, le recul fut plus conséquent (-7,8 pour cent) qu'à l'étranger (-2,4 pour cent). Comparé aux taux d'indice des dernières années, le chiffre d'affaires stagne depuis début 2010 dans l'industrie MEM. En comparaison avec la même période qu'il y a un an, les entrées de commandes de l'étranger progressent légèrement depuis trois trimestres. Les mesures prises par les entreprises MEM pour compenser les pertes occasionnées par la situation des devises, commencent à porter des fruits. Le léger affaiblissement du franc suisse par rapport à l'euro est aussi favorable. La tendance récessive dans l'UE, le dé-



Photo: Swissmem

Les entrepreneurs de l'industrie MEM sont confiants sur l'amélioration de la situation commerciale.

bouché principal de l'industrie MEM, pourrait être la raison principale de l'absence des impulsions de croissance espérées. Au cours des trois premiers mois 2013, les exportations de produits de l'industrie MEM ont reculé de 5,5 pour cent au total. Toutes les régions ont contribué à ce résultat négatif. Les exportations vers l'Asie ont baissé de 9,4 pour cent, vers l'UE de 4,5 pour cent et celles à destination des États-Unis de 3,8 pour cent. Les ventes du secteur de la construction de machines ont très fortement reculé (-9,2 pour cent) ainsi que celles du secteur de la métallurgie (-9,0

pour cent). Le revers fut quelque peu moins dramatique dans le domaine de l'électrotechnique/électronique (-4,6%). Par contre, les exportations d'instruments de précision ont progressé de 2,7 pour cent. Les entrepreneurs de l'industrie MEM restent malgré tout confiants quant à une amélioration de la situation commerciale. En effet, 42,1 pour cent des entreprises recensées s'attendent pour les douze mois à venir à une hausse des commandes – en particulier de l'étranger. ■

www.swissmem.ch

DEFR: initiative pour du personnel qualifié

La Confédération, les cantons et les partenaires sociaux coordonnent leurs efforts pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié. Lors d'une table ronde à laquelle l'Union patronale suisse a également pris part, les participants ont débattu des champs d'action et des prochaines étapes à franchir. L'initiative devient ainsi concrète.

Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi en Suisse, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux ont pris cette initiative de concert. Dans le cadre d'une table ronde, à laquelle l'Union patronale suisse a participé, quatre champs d'action importants ont été identifiés, à savoir: accroître le niveau de qualification en accord avec les besoins des entreprises;

encourager l'innovation afin d'accroître la productivité et atténuer ainsi la pénurie de personnel qualifié, créer de bonnes conditions de travail pour les travailleurs plus âgés; améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. La Confédération, les cantons et les organisations faïtières se sont également entendus sur l'approche concrète à venir. Les mesures prises par

chaque partenaire dans son domaine de compétence sont concertées et conduisent donc à une stratégie cohérente visant à réduire la pénurie de personnel qualifié. Plus d'informations à ce sujet sont disponibles sur le site du Département de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). ■

www.news.admin.ch

Le nombre de rentes AI a diminué

Le nombre de rentes AI en cours et celui des nouvelles rentes ont de nouveau diminué en 2012. En janvier 2013, le nombre de rentes AI pondérées octroyées en Suisse et à l'étranger se montait à 234 600, ce qui correspond à une diminution de 1,8 pour cent (4200 rentes) par rapport à l'année précédente. Le nombre de 14 600 nouvelles rentes pondérées octroyées en 2012 représente un nouveau minimum. La réduction de près de 47 pour cent du nombre de nouvelles rentes depuis 2003 va de pair avec l'augmentation sensible des mesures de réadaptation professionnelle de l'AI depuis 2008. Cette situation reflète la transformation de l'AI d'une assurance de rentes en une assurance de réadaptation. L'année 2012 a aussi vu l'introduction de la révision des rentes axée sur la réa-

daptation (dans le cadre de la révision 6a de l'AI). Des instruments ciblés favorisant la réadaptation existent désormais pour permettre la réinsertion des bénéficiaires de rente présentant le potentiel nécessaire.

L'année dernière, 2290 cas suspects ont fait l'objet d'une enquête, 1850 étaient encore pendants de l'année précédente. Une surveillance a été mise sur pied dans 490 cas. Sur les 2020 cas liquidés en 2012, 400 constituaient des abus, allant de la perception indue de prestations à la fraude au sens du droit pénal. Cela correspond à 300 rentes entières versées en moins, ce qui représente, par extrapolation, des économies totales de l'ordre de 120 millions de francs. ■

www.ofas.admin.ch

SwissSkills 2014 aura lieu à Berne

Le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann a donné le coup d'envoi de SwissSkills 2014, premier championnat suisse des métiers, faisant du même coup de l'année prochaine l'année officielle de la formation professionnelle. Ces joutes constitueront le point d'orgue de l'année de la formation professionnelle et présenteront à un large public toute la richesse des voies de formation de notre pays, d'une importance vitale pour le marché suisse du travail. Les SwissSkills réunissent les jeu-

nes professionnels suisses les plus doués de l'industrie, de l'artisanat et des services. Quelque 1000 concurrents de quelque 80 métiers s'y affronteront. Cette manifestation reçoit le soutien immatériel et financier de la Confédération, des cantons et des associations de branches. Elle aura lieu du 17 au 21 septembre 2014 à Berne. Pour en savoir plus, consultez le site SwissSkills 2014. ■

www.swiss-skills.ch

PIB de la zone Euro

Dans un communiqué du 15 mai 2013, l'Office européen des statistiques Eurostat a présenté la première estimation du produit intérieur brut (PIB). Au premier trimestre 2013, le PIB a baissé de 0,2 pour cent dans la zone euro et de 0,1 pour cent dans l'UE par rapport au trimestre précédent. Au cours du quatrième trimestre 2012, les taux de croissance avaient été respectivement

de -0,6 pour cent et -0,5 pour cent. En comparaison avec le même trimestre de l'année précédente, le PIB corrigé des variations saisonnières a enregistré une baisse de 1 pour cent dans la zone euro et de 0,7 pour cent dans l'UE au cours du premier trimestre 2013, contre respectivement -0,9 pour cent et -0,6 pour cent au trimestre précédent. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

Moins d'élan

La situation pour les entreprises suisses n'est plus aussi bonne qu'au début de l'année.

Selon l'indicateur du Centre de recherches conjoncturelles de l'ETH (KOF), la situation des affaires dans le secteur privé suisse a chuté au mois d'avril. Les entreprises n'ont pas pu maintenir au printemps l'élan observé en début d'année, comme le confirme KOF. Cependant, les entreprises se montrent plus confiantes et estiment que les affaires devraient reprendre dans les six mois à venir. De plus, les plannings d'embauche des entreprises indiquent plus rarement que précédemment des compressions de personnel. Les résultats des enquêtes conjoncturelles sont basés sur les réponses données par plus de 6000 entreprises de l'industrie, du bâtiment et des principaux secteurs de services.

Dans l'industrie de transformation, la situation des affaires est actuellement moins favorable que jusqu'à présent. Les entreprises à vocation exportatrice en particulier sont mécontentes de leur situation. La situation s'est légèrement assombrie également dans le commerce de détail, chez les grossistes, dans l'hôtellerie et les banques qui déplorent le manque de dynamique des transactions avec l'étranger. Par contre, la situation des affaires reste bonne dans le bâtiment et les assurances qui veulent recruter davantage de personnel. ■

Indicateur KOF de la situation des affaires



Source: KOF

Swiss Textiles

Année décevante pour l'industrie des textiles et de l'habillement

Comme l'a communiqué swisstextiles, la branche a enregistré l'année dernière un net recul de ses exportations et a dû s'accommoder d'une légère diminution de création de valeur. En dépit d'un environnement difficile, les entreprises ont toujours du succès sur les marchés de niche et tiennent au site de production helvétique.

L'industrie des textiles et de l'habillement a derrière elle une année difficile. C'est ce qui est ressorti de la conférence de presse annuelle de swisstextiles à fin avril. «L'insécurité qui règne dans les pays de l'Union européenne à cause de la crise de la dette a marqué tout l'exercice 2012. La baisse de vitalité économique liée à la vigueur du franc suisse a accentué cette situation», a déclaré Andreas Sallmann, président de l'association.

Plus que 13 600 personnes occupées dans la branche

Les exportations ont régressé de 6,3 pour cent à 2,8 milliards de francs par rapport à 2011. Les importations ont elles aussi chuté de 2,7 pour cent pour s'inscrire à 7,39 milliards de francs. Les chiffres du commerce extérieur, en recul, se sont répercutés sur la création de valeur de la branche qui a diminué de

1,7 pour cent, à 1,16 milliard de francs. A fin 2012, l'effectif des personnes actives en Suisse dans la branche n'était plus que de 13 600 personnes. Malgré cet environnement difficile, les entreprises suisses des textiles tiennent au site de production helvétique. C'est ce qu'ont souligné Andreas Sallmann et Peter Flückiger, nouveau directeur de swisstextiles. Ils ont insisté sur la nécessité de jouir de conditions-cadre favorables aux PME.

Accroissement de la productivité

Flexibilité et esprit d'entreprise, intégration dans la chaîne mondiale de création de valeur, innovation par la mise en réseau et professionnels qualifiés ainsi que production durable, tels sont les atouts qui ont permis aux entreprises de l'industrie des textiles et de l'habillement d'accroître leur producti-

tivité de près de 50 pour cent depuis l'an 2000. Pour que la croissance puisse se maintenir à l'avenir, swisstextiles s'engage en faveur d'un marché du travail libéral. En effet, des restrictions telles que l'obligation de mettre en place un plan social, d'instituer un salaire minimum, d'appliquer l'initiative 1:12 nuisent aux entreprises textiles.

En outre, du point de vue de swisstextiles, la Stratégie énergétique 2050 compromet la compétitivité de la branche. Par ailleurs, pour les PME vouées aux exportations, la conclusion d'accords de libre-échange sans grandes complications en matière de règles d'origine s'impose avec l'Inde, la Chine et l'union douanière autour de la Russie. Le secteur du textile vit de sa relève, soulignent ses responsables. C'est pourquoi il importe de renforcer encore le système suisse de formation professionnelle dual qui a fait ses preuves. ■

Les entreprises suisses des textiles tiennent au site de production helvétique. Ci-dessous l'entreprise E. Schellenberg Textildruck AG à Fehraltorf.



L'égalité des chances: un investissement payant

Une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est utile à tous: aux employeurs, aux travailleurs et à la société. **Par Roland A. Müller**



Photo: Robt Lewis

Roland A. Müller est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Un marché du travail fonctionnel et flexible, une progression de la participation à la vie active et le plus bas niveau possible de chômage, ces facteurs font l'attractivité de la place helvétique, renforcent la compétitivité des entreprises, assurent la prospérité générale et notre sécurité sociale. Ce sont des conditions essentielles pour améliorer l'accès à la formation et au travail et promouvoir l'égalité des chances. Au-delà du fait qu'elles correspondent à une exigence élémentaire de l'Etat de droit libéral, elles augmentent l'offre de main-d'œuvre, aspect non négligeable compte tenu de l'évolution démographique. La pénurie de personnel qui s'annonce dans les années à venir ne pourra être compensée qu'en mobilisant toutes les ressources disponibles. Les efforts exigés en termes de formation initiale et continue pour la qualification des catégories les plus diverses de travailleurs favorisent aussi l'égalité des chances avec la mise en valeur des potentiels en friche.

Contre les discriminations

Une intégration plus large et plus efficace au marché du travail n'est possible que si l'accès à la formation et à l'emploi est encouragé. L'offre de main-d'œuvre s'en trouve améliorée sur les plans à la fois qualitatif et quantitatif, ce qui profite directement aux employeurs. Une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est donc économiquement intéressante. En même temps, elle est socialement souhaitable

dans la mesure où la participation à la vie active favorise l'intégration et assure directement la sécurité sociale. Mais surtout, elle traduit une affirmation de valeur de l'entreprise contre la discrimination et souligne toute l'importance d'un traitement respectueux et sur pied d'égalité des collaborateurs, fondé sur le partenariat social. En d'autres termes: une authentique situation gagnant-gagnant pour les employeurs, les travailleurs et la société. Beaucoup d'entreprises suisses en ont pris conscience et prennent des mesures pour promouvoir leurs collaborateurs dans leur diversité.

Responsabilité individuelle plutôt que lois nouvelles

Selon le principe «limiter la réglementation au strict nécessaire», l'UPS mise sur la responsabilité propre des entreprises et sur le volontariat. Elle s'oppose à l'arbitraire, à l'intérêt personnel et à la démesure aussi vigoureusement qu'à l'interventionnisme de l'Etat. Il y a certes toujours de mauvais comportements de la part de certains employeurs et des cas individuels nettement abusifs. Il est juste de les identifier et, au besoin, de les critiquer ouvertement. Mais il ne faut pas que chaque mauvais exemple débouche sur l'adoption d'une nouvelle loi qui vienne densifier la jungle des réglementations officielles. Au contraire, il faut rendre publics les bons exemples et informer sur les bonnes pratiques (voir en p. 54, la coopération de l'UPS et de l'EPER). Nous parviendrons ainsi à sensibiliser le grand public à ces thèmes et à créer une large acceptation qu'on ne peut pas obtenir à coup de prescriptions. Dans de nombreux domaines de la vie en commun, le travail de persuasion est plus utile que «l'éducation» à coup de lois et de règles officielles. ■

Alex Naef, directeur de la Carrosserie HESS AG, à Bellach (SO)

« Un bus est vu aujourd'hui comme un objet urbain »

La Carrosserie Hess AG fut fondée en 1882, comme atelier de réparation. Elle est spécialisée aujourd'hui dans les bus de ligne et produit à Bellach. Hess compte aussi de nombreux concessionnaires à l'étranger qui construisent sous licence, avec le savoir-faire helvétique, des bus pour leurs marchés nationaux. Le directeur et actionnaire majoritaire Alex Naef qualifie son entreprise de prestataire de niche classique. **Par Michael Zollinger**

Monsieur Naef, qu'attend-t-on d'un bus moderne?

Alex Naef: il doit séduire le voyageur aussi bien que l'entreprise de transport. Nous sommes soumis à des exigences croissantes non seulement techniques, mais aussi de design. Un autre élément essentiel est sa performance environnementale, notamment dans les agglomérations. Le bus est aujourd'hui perçu comme un objet urbain. Et à son égard, le « seuil de sensibilité » écologique est bas, comme on l'a vu avec Zurich.

Là, les trolleybus livrés à la compagnie VBZ sont restés à quai à cause de problèmes de batterie

Nous y avons entretemps remédié. La batterie avait un défaut imputable à un sous-sous-traitant. Nous avons en service, à Zurich, une nouveauté technologique mondiale très innovante. Depuis des décennies, nous équipons nos trolleybus d'un générateur diesel en plus du moteur électrique, quand il faut les faire rouler sur un tronçon sans caténaire. Ce dispositif est coûteux et peu efficace. Avec la nouvelle batterie, nous permettons à un véhicule entièrement électrique de tirer son courant du groupe de batteries accumulant l'énergie de freinage. Une

Notre bus est construit à Bellach sur la base de notre savoir faire vieux de 135 ans. Du châssis au montage final, tout est monté ici. Nous fabriquons aussi de nombreuses pièces, par exemple en polyester pour l'avant, l'arrière ou les poutres de choc. Nous avons dans la région des fournisseurs connaissant le travail de la tôle, les travaux mécaniques ou les systèmes de portes. Nous faisons également venir des moteurs et les axes, le plus souvent d'Allemagne. Pour les moteurs, nos partenaires sont Cummins et Scania. Nous achetons une grande partie de l'équipement de traction à notre partenaire de longue date Vossloge-Kiepe, à Düsseldorf.

Vous êtes aussi très présent au plan international avec vos concessionnaires. Pourquoi?

Mon grand-père échangeait déjà des idées avec des collègues danois. Plus tard, le modèle commercial a été mis au point et la construction sous licence a démarré, d'abord avec le Portugal dans les années 1950, puis avec l'Australie et la Nouvelle Zélande à la fin des années 70. Nous construisons 2300 véhicules par année dans le monde entier avec des partenaires sous licence comme par exemple aux Etats-Unis, au Canada ou en Roumanie. Ils circulent à chaque fois sous le nom du fabricant local. En plus du know how, nous fournissons des composants-clés ou des kits complets.

Quelle est l'importance du travail sous licence? Comment se présente le marché des bus?

Avec quelque 30 collaborateurs, il ne se justifiait pas de maintenir notre section de développement uniquement pour le marché domestique. La pression est forte et nous avons besoin d'un plus large volume. Les activités sous licence nous aident à compenser les fluctuations du marché domestique. Nous réalisons 20 pour cent de notre chiffre d'affaires grâce à cela, le reste avec les bus et véhicules spéciaux pour la Suisse et les pays voisins ainsi qu'avec les travaux de réparation. Le marché européen reste dominé par la problématique de l'euro, raison

« Un dixième de notre personnel est constitué d'apprentis. Cela fait partie de notre culture et de notre tradition »

innovation comporte toujours un risque lors de son lancement; on l'oublie trop souvent.

L'innovation a eu un écho mondial

Et comment! Alors que les journaux se répandaient en long et en large sur nos problèmes, les délégations du monde entier ont conduit nos bus pour apprendre à les connaître. Pour le monde du trolleybus, ce fut un pas de géant.

Qu'y a-t-il de suisse dans un bus Hess?



Alex Naef, 44 ans, dirige depuis 2004 la Carrosserie Hess AG, dont il est aussi l'actionnaire majoritaire. Il représente la troisième génération des Naef à la tête de cette société. Il a étudié la construction de véhicules à Hambourg et vit avec sa femme et ses trois enfants à Bellach.

pour laquelle les coûts sont pour nous une question importante. Les entreprises de transport peuvent donc acheter à meilleur compte. En Suisse, le marché évolue vers des unités de plus grande dimension. Le bus classique de 12 mètres est de moins en moins demandé, au profit du bus articulé, qui devient la norme. Sur les lignes centrales, l'autobus à double articulation est de plus en plus répandu. Nous avons pu en livrer 29 à Zurich et quelques autres à Genève et Lucerne, d'où une commande supplémentaire vient encore de nous parvenir.

Vous vous signalez sur le marché avec des innovations comme le Swisstrolley ou un nouveau concept de chauffage basé sur l'énergie de freinage. Quelle est l'importance de telles innovations? Etre toujours sur la brèche pour se démarquer des autres est notre moyen de survie. Nous évoluons sans cesse dans le milieu des transporteurs et entretenons d'étroits contacts avec les chauffeurs et les ateliers.

développement?

Nous tirons à l'évidence profit de la libre circulation des personnes. Cela nous a aidés à faire face aux périodes de pointe. Notre mission de base consiste à former des personnes, que ce soit dans le cadre d'un apprentissage ou d'une formation de haute école spécialisée. Un dixième de notre personnel est constitué d'apprentis. Cela fait partie de notre culture et de notre tradition. Nous encourageons les jeunes issus des ateliers à poursuivre leur carrière. Notre collaboration avec les hautes écoles spécialisées est importante, par exemple celle de Bienne, qui dirige une section automobile avec construction de véhicules.

Quels sont les bus les plus demandés: les hybrides ou les tout électrique?

Nous nous sommes fortement attachés à la traction hybride et avons pu livrer à l'Allemagne, entre autres, plus de 30 de ces véhicules. Toutefois, de nombreuses villes demandent la propulsion électrique sans dégagement carbonique.

Comment trouvez-vous le personnel pour le domaine du

Nous nous adaptons. A côté des trolleybus classiques, nous offrons aussi un trolley avec batterie et caténaire intermittente. Avec ABB, nous avons développé un tout nouveau prototype qui a été présenté en mai à Genève. Nous travaillons aussi avec Bombardier, pour la ville de Mannheim, à un projet semblable mais obéissant à une autre approche. En tant que partenaire novateur, on compte sur nous pour apporter diverses solutions. En tant que spécialistes du trolleybus, nous sommes sur la ligne de départ pour le bus électrique.

On comptait autrefois plus de 25 constructeurs de bus en Suisse. Il ne reste que Hess aujourd'hui. Qu'est-ce qui a fait votre succès?

Notre recherche des meilleures solutions ainsi que notre présence précoce sur les marchés internationaux. Malgré la situation monétaire, nous nous efforçons de livrer encore plus de véhicules à l'Allemagne, à la France et au Luxembourg à partir du marché national.

Les véhicules spéciaux et les réparations jouent-ils encore un rôle?

Absolument. L'an dernier, nous avons obtenu de l'armée suisse une commande pour 200 niveleurs de quais sur châssis Iveco. Environ 20 pour cent de notre personnel s'occupe des véhicules spéciaux et utilitaires, une même proportion travaille pour les réparations et le service. Au carrefour autoroutier d'Egerkingen, nous avons repris une entreprise de carrosserie afin d'être plus proches des entreprises de logistique.

Qu'est-ce qui caractérise Hess en tant qu'employeur?

«Nous sommes un gros employeur dans la région; nous occupons 280 personnes à Bellach, sur 400 pour le groupe entier.» Ce qui nous distingue est un commun enthousiasme pour la construction de véhicules. Notre culture est marquée par le pragmatisme et le respect mutuel. Le personnel d'atelier est tout aussi important que les managers. En tant qu'entreprise familiale, nous avons la compétence décisionnelle sur place et pouvons prendre rapidement des décisions et les mettre en application. ■

*Jugement***Prohibition de faire concurrence**

La clause de non-concurrence ne doit pas entraver inutilement l'avenir économique de l'employé. Le montant maximum de la clause pénale s'élève à un revenu annuel. Les circonstances particulières, notamment la durée de la relation de travail doivent être prise en compte.

Faits

Z. SA est une société active dans le domaine du placement de personnel, qui disposait de janvier 2009 à juillet 2011 d'une succursale dans une autre localité du canton.

Par contrat de travail du 1^{er} avril 2002, Z. a engagé A., qui a une formation d'employée de commerce, en qualité de chargée de recrutement à l'agence. Hormis une précédente activité de trois mois, la prénommée n'avait jamais travaillé dans une agence de placement auparavant.

Dès le 1^{er} décembre 2003, A. a été promue responsable d'une agence. Son contrat de travail a été remplacé par un avenant du 14 novembre 2003. A teneur de cet avenant, comme A. était titulaire du droit de signature collective à deux, le délai de résiliation du contrat, après le temps d'essai, a été fixé à six mois; l'avenant contenait une clause de non-concurrence ayant le contenu suivant:

«Non concurrence pour une activité de placement fixe ou temporaire dans les cantons du Jura, Berne et Neuchâtel pour une durée de trois ans. En cas de violation, une somme de 100 000 francs a été fixée. L'employeur se réserve le droit d'exiger la cessation de la contravention ».

D'après l'avenant en question, A., en tant que responsable d'agence, avait notamment pour mission d'identifier les entreprises à prospecter pour chaque année et d'établir une liste de 150 entreprises soigneusement sélectionnées d'après leur potentiel.

Il a été constaté que le dernier salaire annuel brut de l'employée se montait à 81 900 francs. Un intéressement de 6 pour cent était prévu en sus du salaire fixe, mais cette rémunération complémentaire n'a pas été payée en raison

de la crise économique. Le 16 août 2010, A. a informé Z. qu'elle désirait résilier son contrat de travail de manière anticipée, soit pour la fin août 2010. Par courrier du 18 août 2010, celui-ci a accepté de mettre fin au contrat pour le 31 août 2010, tout en rendant A. attentive à la clause d'interdiction de concurrence stipulée dans l'accord qui les liait.

Le 26 août 2010, A. a signé un contrat de travail avec l'agence de placement P. SA, société pour laquelle elle a débuté une activité de consultante dès le 1^{er} septembre 2010.

Par courrier recommandé du 27 septembre 2010, Z., qui avait appris par des clients que A. travaillait dorénavant pour P., a reproché à A. d'avoir violé la prohibition de lui faire concurrence et l'a invitée à lui faire parvenir, dans les dix jours, le montant de la peine conventionnelle prévue par contrat, à savoir 100 000 francs.

Extraits des considérants

2. Le dernier contrat contenait une clause de prohibition de concurrence au sens de l'art. 340 al. 1 CO. Le litige porte seulement sur la validité de cette clause et sur les conséquences entraînées par sa violation. A. ne conteste apparemment plus avoir enfreint la prohibition de concurrence.

5.1 A. se plaint de transgressions de l'art. 340a al. 1 CO. Elle affirme, d'une part, que la clause de prohibition de concurrence stipulée entre les parties est excessive quant à son étendue géographique, car Z. ne déploie son activité que sur l'arc jurassien, lequel n'inclut pas l'ensemble des cantons de Berne et de Neuchâtel. D'autre part, la clause de prohibition de concurrence compromettrait son avenir économique; à en croire A., reconnaître la validité de cette



clause reviendrait à la contraindre à changer de profession.

5.2 A teneur de l'art. 340a al. 1, 1^{re} phrase, CO, la prohibition doit être limitée convenablement quant au lieu, au temps et au genre d'affaires, de façon à ne pas compromettre l'avenir économique du travailleur contrairement à l'équité.

5.2.1 Quant au lieu, l'interdiction de concurrence ne saurait s'étendre au-delà du territoire sur lequel l'employeur déploie son activité (principe du marché). En dehors de ce territoire, l'employeur ne dispose d'aucun intérêt digne de protection à interdire au travailleur d'exercer une activité, qui ne peut lui causer de préjudice.

La clause de prohibition de concurrence litigieuse s'étend géographiquement aux territoires des cantons du Jura, de Neuchâtel et de Berne. La cour cantonale a constaté, que cette limite correspond au champ territorial des activités effectives de Z. Du moment qu'il ne saurait être nié que cette dernière a un intérêt au respect de la clause dans le marché sur lequel elle est active, le moyen reposant sur la limitation quant au lieu de ladite clause doit être rejeté.

5.2.2 L'interdiction de concurrence ne doit pas compromettre l'avenir économique du travailleur contrairement à l'équité. Il sied de comparer les intérêts du salarié et ceux de l'employeur. La clause est valable si les intérêts des



Illustration: Christine Ruff

deux parties sont d'égale valeur ou si ceux de l'employeur l'emportent.

Il résulte de l'état de fait déterminant que A., qui a une formation d'employée de commerce, a de multiples possibilités d'emplois et qu'elle n'est en rien obligée de travailler au sein d'une agence de placement dans un des trois cantons précités.

L'intérêt de Z. à empêcher A. d'utiliser ses connaissances de la clientèle acquises auprès d'elle au profit d'un concurrent l'emporte clairement sur celui de A. à travailler pour une agence de placement exerçant sur le même marché que son ancien employeur. A. considérer la formation de A., qui ouvre selon l'expérience générale de nombreux débouchés, il n'est pas possible d'admettre que l'interdiction de concurrence compromette son avenir économique, d'autant qu'elle n'avait travaillé que trois mois dans le placement de personnel avant d'être engagée par Z. Ce second pan du moyen est infondé.

6. D'après A., qui se réfère à l'art. 163 CO, il conviendrait de réduire le montant de la peine conventionnelle dans une mesure plus importante que celle admise par la cour cantonale. Elle fait valoir que l'intéressement prévu en sus de son ancien salaire s'élevait à 3 pour cent, et non pas à 6 pour cent comme l'ont retenu les magistrats jurassiens.

6.1 Si la clause de non-concurrence est transgressée par le travailleur, l'em-

ployeur peut exiger notamment le paiement de la peine conventionnelle prévue par le contrat (art. 340b al. 2 CO).

La clause pénale est soumise aux dispositions des art. 160 ss CO. En application de l'art. 163 al. 3 CO, le juge doit réduire le montant de la peine conventionnelle dont la quotité est excessive.

Pour des motifs tenant à la fidélité contractuelle et à la liberté de contracter, il convient de faire preuve de réserve dans le processus de réduction, car les parties sont libres de fixer le montant de la peine (art. 163 al. 1 CO). L'intervention du juge dans le contrat n'est nécessaire dans la mesure où le montant fixé est si élevé qu'il dépasse toute mesure raisonnable, au point de n'être plus compatible avec le droit et l'équité.

Une réduction de la peine conventionnelle se justifie en particulier lorsqu'il existe une disproportion crasse entre le montant convenu et l'intérêt du créancier à maintenir la totalité de sa prétention, mesuré concrètement au moment où la violation contractuelle est survenue. Pour juger du caractère excessif de la peine conventionnelle, il ne faut pas raisonner abstraitement, mais, au contraire, prendre en considération toutes les circonstances concrètes de l'espèce. Il y a ainsi lieu de tenir compte notamment de la nature et de la durée du contrat, de la gravité de la faute du travailleur, du montant de sa rémunération, de sa position hiérarchique et de l'absence de preuve par l'employeur d'un dommage.

La doctrine admet que le salaire annuel du travailleur constitue la limite supérieure de la clause pénale.

Dans un arrêt (4A_107/2011), le Tribunal fédéral a jugé admissible une peine conventionnelle de 100 000 francs, qui correspondait à huit mois du revenu réalisé par le travailleur auprès de son précédent employeur et à trois mois d'honoraires réalisés par l'employeur en raison de l'activité développée par son employé.

6.2 In casu, le contrat de travail du 1^{er} décembre 2003 prévoyait, en cas de transgression de la clause de prohibition de concurrence, une peine conventionnelle de 100 000 francs. La Cour

civile, suivant les juges de première instance, a considéré que la peine était excessive et l'a réduite au montant de 63 000 francs au vu de la faute commise par A., de la nature et de la durée du contrat qui la liait à Z. ainsi que de la quotité de son dernier salaire annuel.

La peine conventionnelle arrêtée en instance cantonale correspond à un peu moins de 77 pour cent du dernier salaire annuel brut perçu par A. Elle est donc inférieure à la limite supérieure admissible préconisée en doctrine. Si elle peut paraître in abstracto élevée, il faut tenir compte que les rapports contractuels ont existé plus de huit ans, ce qui n'est pas une durée brève. A. était responsable d'agence, de sorte qu'elle avait une position de cadre. En outre, A. a obtenu de Z., à bien plaisir, que son contrat prenne fin dans le mois, alors que le préavis contractuel de résiliation était de six mois. Or dès le début du mois suivant, elle a été engagée par une entreprise concurrente de Z. et a utilisé pour ce nouvel employeur la connaissance de la clientèle qu'elle avait pu acquérir chez Z., bien que celle-ci, avant le terme de son contrat, l'eût formellement rendue attentive au respect de la clause de non-concurrence convenue. A. a donc commis une faute qui doit être qualifiée de grave.

Tout bien pesé, même s'il faut prendre en compte que Z. n'a pas prouvé avoir subi un dommage effectif, la peine conventionnelle fixée par les magistrats cantonaux, même si elle se situe dans le haut de la fourchette de ce qui est admissible, n'est pas excessive, de sorte qu'il n'y a pas lieu de la réduire une nouvelle fois.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
12 novembre 2012 (4A_466/2012)*

*Jugement***Licenciement avec effet immédiat d'une apprentie**

L'art. 337 CO s'applique aussi au contrat d'apprentissage, la question de la confiance entre employeur et employé se posant de la même façon que dans les rapports de travail. Des absences fréquentes et relativement longues sans certificat médical peuvent la mettre à mal.

Faits

En date du 15 mars 2006, A. a conclu avec X. (employeur) un contrat d'apprentissage en vue d'une formation de trois ans en tant qu'assistante en médecine vétérinaire.

Durant son apprentissage, A. s'est absentée de son travail à de multiples reprises pour cause de maladie, parfois durablement. Très souvent, elle a annoncé son empêchement par SMS, ne fournissant un certificat médical qu'occasionnellement et avec retard.

Par lettre du 26 septembre 2008, X. a attiré l'attention de A. sur le fait qu'elle n'était pas réapparue au travail depuis trois semaines et qu'à ce jour, elle n'avait pas envoyé d'attestation médicale. Il a rappelé également que c'était la deuxième fois au moins qu'elle avait été absente pendant plus d'une semaine sans présenter de certificat médical, soulignant qu'à l'avenir, il n'accepterait plus de SMS. Parallèlement, X. l'a priée de lui proposer une date pour un entretien concernant son apprentissage.

Le 30 septembre 2008, A. a envoyé à X. un certificat médical non daté pour la période allant du 1^{er} au 30 septembre 2008. Le document était accompagné d'une lettre où elle précisait qu'elle prendrait ses vacances comme convenu et qu'elle serait de retour («là») le 3 novembre. X et A. s'étaient en effet mis d'accord sur le fait que A. prendrait des vacances (uniquement) du 1^{er} au 21 octobre 2008.

Par lettre du 1^{er} octobre 2008, X a résilié le contrat d'apprentissage avec effet immédiat.

Extraits des considérants

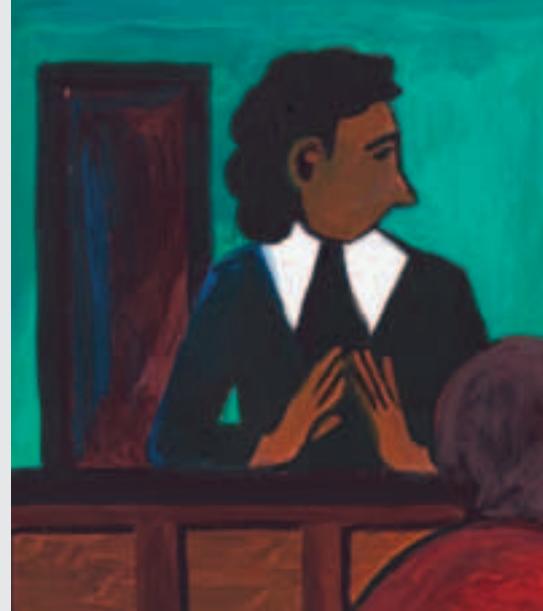
4. La procédure cantonale a porté sur le point de savoir si la résiliation avec

effet immédiat du contrat d'apprentissage avait été signifiée à bon droit.

L'instance préalable a relevé que, par sa lettre du 26 septembre 2008, X. avait adressé un avertissement, voire une mise en garde à A. pour le fait d'avoir envoyé tardivement ses certificats médicaux et signalé ses absences par SMS. Et même s'il n'y était pas affirmé explicitement que X. ne tolérerait plus à l'avenir un tel comportement et qu'il attendait de A. qu'elle envoie immédiatement un certificat médical en cas d'absence pour cause de maladie, A. aurait dû interpréter dans ce sens le message qui lui avait été adressé.

Sur la base de la teneur de la lettre de A. du 30 septembre 2008, X. aurait été légitimé à déduire que son apprentie avait prévu de prendre ses vacances jusqu'au 3 novembre 2008, autrement dit décidé de son propre chef de prolonger la durée convenue de celles-ci. Or, il était objectivement compréhensible qu'un tel comportement ait ébranlé profondément les rapports de confiance entre les parties, au point d'exclure toute possibilité d'attendre de X. qu'il maintienne le contrat d'apprentissage tout au long des dix mois et demi restants jusqu'à son échéance, soit la mi-août 2009. Aussi, le licenciement de A. au sens de l'art. 337 al. 1 CO était justifié.

5. A. fait valoir que l'instance préalable a admis à tort l'existence de justes motifs pour une résiliation sans délai du contrat d'apprentissage et, par conséquent, enfreint l'art. 337 CO. A. aurait souffert d'une dépression, raison pour laquelle elle aurait été empêchée de travailler. Or, un empêchement de travailler sans faute de la part du travailleur ne saurait constituer un juste motif selon l'art. 337 al. 3 CO. Par ailleurs, A. n'aurait été tenue



ni contractuellement ni légalement à présenter un certificat médical. Néanmoins, lorsque X. le lui a demandé, A lui a fait parvenir une telle attestation en date du 30 septembre 2008; il en résulterait qu'aucune obligation n'a été enfreinte et que la lettre de X. du 26 septembre 2008 ne saurait être considérée comme une mise en garde.

A. n'aurait envisagé à aucun moment de prolonger de son propre chef ses vacances de dix jours supplémentaires non accordés par son employeur. Au contraire, elle aurait eu l'intention, cela d'entente avec divers médecins, de reprendre son travail le 22 octobre 2008 à 50 pour cent pour des raisons médicales, puis à 100 pour cent à partir du 3 novembre 2008. Concernant ce point, elle aurait demandé à ce que ses médecins traitants soient admis à témoigner. Or, l'instance préalable aurait refusé cette offre de preuve, commettant ainsi une violation du droit d'être entendu. En outre, A. aurait souhaité signaler à X., avant de partir en vacances, qu'elle prévoyait de reprendre le travail à son retour à 50 pour cent dans un premier temps; elle aurait tenté à plusieurs reprises en vain d'atteindre X. par téléphone, raison pour laquelle on ne saurait lui reprocher d'avoir pris des vacances de son propre chef.

Et même si l'on admettait que A. ait prolongé ses vacances de son propre chef, X. aurait dû adresser une mise en garde à A. Or, en la congédiant avec effet immédiat sans un tel avertissement, il aurait enfreint l'art. 337 CO.

6. A. ignore délibérément le fait que le tribunal est habilité à rejeter des offres



Illustration: Christine Ruf

de preuves sans violer le droit d'être entendu. Pour l'instance préalable, A. serait liée par le sens que le destinataire de sa lettre du 30 septembre 2008 pouvait, voire devait donner raisonnablement aux termes qui y étaient utilisés, cela dans la mesure où elle n'aurait pas soutenu que X. aurait compris effectivement ses propos de la manière dont elle le prétend. En s'en tenant aux termes de la lettre en question, X. aurait pu partir légitimement de l'idée que A. entendait rester en vacances jusqu'au 3 novembre 2008. Une reprise du travail à 50 pour cent dès le 22 octobre 2008 ne pouvait pas être déduite de la lettre. Aussi, entendre les médecins de A. en qualité de témoins n'aurait rien changé à ce résultat. A. ne démontre pas pourquoi cette appréciation anticipée de la preuve par l'instance préalable aurait été arbitraire et en quoi une administration de la preuve concernant la reprise du travail (à temps partiel) se serait imposée. Une violation du droit d'être entendu n'est pas établie ici.

7.1 Selon l'art. 337 CO, l'employeur et le travailleur peuvent résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs (al. 1). Sont considérées comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail (al. 2). Le juge apprécie librement s'il existe de semblables justes motifs (al. 3). Or, le Tribunal fédéral revoit librement les décisions laissées ainsi à l'appréciation du juge, mais il le fait avec retenue. Selon la jurisprudence relative à l'art. 337 CO,

un licenciement avec effet immédiat n'est justifié qu'en cas de manquements particulièrement graves de la part du travailleur. Pour que ces derniers soient considérés comme tels, il faut, d'une part, qu'ils aient été objectivement susceptibles de saper la confiance indispensable sur laquelle reposent les rapports de travail ou, à tout le moins, de l'ébranler si profondément qu'on ne saurait exiger de l'employeur la continuation des rapports de travail. D'autre part, ces manquements devront avoir de facto ébranlé, voire ruiné la confiance mutuelle. A défaut de ce niveau de gravité, on exigera que les manquements se soient répétés malgré une mise en garde. La question de savoir si la violation des devoirs reprochée à un employé a atteint la gravité requise ne peut être tranchée que de cas en cas et non pas de manière générale.

7.2 A. ignore délibérément que son licenciement ne lui a pas été signifié en raison de sa maladie (dépression matinale) ou d'une organisation prétendument défaillante de l'exploitation de X. L'instance préalable a plutôt constaté que A. était pleinement consciente de la problématique causée par ses absences liées à la maladie, raison pour laquelle elle aurait dû se préoccuper de justifier le plus rapidement possible le pourquoi de ses absences. Par sa lettre du 26 septembre 2008, X. a laissé entendre à A., même si ce n'était pas en des termes explicites, qu'il attendait la remise à bref délai d'un certificat médical. Au travers de ce message, A. devait comprendre quels comportements ne seraient plus tolérés de sa part, en particulier qu'une absence du travail non justifiée ou l'envoi tardif d'un certificat médical seraient considérés par X. comme des fautes graves, et que des sanctions pourraient être prises à son endroit en cas de récurrence. Le contre-argument avancé par A. selon lequel elle n'aurait pas été tenue de fournir un certificat médical ne suffit pas à établir le caractère arbitraire de la constatation de l'instance préalable. Dès lors, il y a lieu d'admettre avec cette dernière que A. aurait été suffisamment avertie, voire mise en garde par la lettre de X. du 26 septembre 2008.

7.3 A. invoque une fois encore devant le Tribunal fédéral qu'elle aurait tenté à plusieurs reprises d'atteindre X. par téléphone avant son départ en vacances afin de lui annoncer qu'elle reprendrait son travail dans un premier temps à 50 pour cent à son retour à la date prévue. L'instance préalable a toutefois constaté que la question de savoir si A. se serait efforcée (en vain) d'atteindre X. par téléphone avant son départ en vacances pouvait demeurer ouverte dans la mesure où la teneur de la lettre de A. du 30 septembre 2008 informant X. qu'elle reviendrait au travail le 3 novembre 2008 était parfaitement claire. Par son argumentation, A. ne parvient pas à démontrer le caractère arbitraire d'une telle conclusion tirée par l'instance préalable et la violation manifeste des règles de la bonne foi dans l'interprétation faite de sa déclaration. En particulier, une violation de l'art. 329c CO, comme le soutient A., ne saurait être envisagée. On ne voit tout simplement pas dans quelle mesure X. aurait été tenu de veiller à la clarté en ce qui concerne la durée des vacances. Les parties avaient fixé d'un commun accord que les vacances de A. dureraient du 1^{er} au 21 octobre 2008, ce qui, par ailleurs, n'est pas contesté.

L'instance préalable a considéré à bon droit que les rapports de confiance entre les parties avaient été durablement mis à mal par le comportement de A. qui, en pleine conscience du problème posé par son absence au travail pour cause de maladie et malgré une mise en garde de son employeur et l'octroi de trois semaines de vacances, a laissé entendre à ce dernier qu'elle prendrait de son propre chef des jours supplémentaires de vacances non accordés.

Une violation de l'art. 337 CO n'est pas manifeste. Dès lors, un licenciement avec effet immédiat de A. se révèle justifié.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
19 décembre 2012 (4A_531/2012)
(Traduit de l'allemand)*

Les employeurs et leurs responsabilités sociales: une interview de Thomas Daum

«Dans son propre intérêt l'économie doit assumer des responsabilités diverses»

Dans le cadre normatif qui leur est imposé, les entreprises ont pour but premier d'être rentables. Le débat porte aujourd'hui sur les autres tâches qui leur incombent, notamment au titre de la responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility). Thomas Daum présente sur cette question le point de vue des employeurs – ainsi qu'une rétrospective et des considérations prospectives en conclusion de ses activités de directeur de l'Union patronale suisse. **Interview: Daniela Baumann**



Photo: Mirija Weber

Thomas Daum: «Nous avons de nouveau besoin de responsables économiques qui soient bien acceptés par la société et jouissent de la confiance générale.»

Monsieur Daum, quels étaient les points chauds de politique patronale en été 2006, quand vous aviez pris vos fonctions de directeur de l'Union patronale suisse (UPS)?

Thomas Daum: C'était l'époque des premières discussions sur la révision de l'assurance-chômage. A l'époque déjà, nous pointions du doigt la nécessité d'admettre une certaine diminution des indemnités journalières pour les jeunes chômeurs sans obligations familiales, afin d'améliorer ainsi le régime des incitations. Cette proposition avait provoqué beaucoup d'agitation au début, pour être finalement acceptée par le peuple en 2010. Un autre thème d'actualité était la 5^{ème} révision de l'AI. Enfin la libre circulation des personnes faisait

déjà débat, de même que, de plus en plus bruyamment, la question des rémunérations abusives.

Depuis lors, comment la place économique a-t-elle évolué dans l'optique des employeurs?

Très favorablement, surtout en comparaison des autres pays. Je suis convaincu que nous le devons largement à la libre circulation des personnes. Elle a permis à la Suisse de limiter les dégâts après la crise financière de 2008. Rétrospectivement, la décennie écoulée a aussi été très positive. Dans les années 90, tout le monde réclamait de la croissance. Grâce au redressement et à l'évolution favorable de ces dernières années, certains milieux considèrent à présent la

croissance comme allant de soi. Ils oublient que nous la devons à des conditions-cadres propices, aujourd'hui menacées par divers projets. Enfin la proposition à tout régler et réglementer, au Parlement fédéral surtout, tend de nos jours à se renforcer de nouveau.

Voyez-vous dans cette tendance le principal défi pour l'économie suisse?

Les grandes thématiques sont à peu près les mêmes qu'il y a sept ans: nous avons d'un côté les projets de révision concernant les assurances sociales, qui doivent être consolidées compte tenu des perspectives démographiques. De l'autre, il y a notre combat permanent pour un marché du travail libéral, ouvert et performant et contre les excès

de réglementation. Tels sont nos deux principaux défis.

L'économie a aujourd'hui plutôt mauvaise presse dans l'opinion publique. A quoi attribuez-vous cela?

L'économie souffre effectivement d'un déficit de crédibilité – en partie par sa propre faute. Le problème commence au stade de la compréhension de la réalité économique. Le grand public pense surtout aux entreprises et oublie l'autre moitié: les consommateurs et les employés. Il faudrait faire en sorte qu'il se voie lui-même comme partie intégrante de l'économie. Songeons aussi à ce qui a changé depuis l'époque où les rapports entre l'économie et la population étaient plus sereins: il s'agit par exemple de la globalisation et de ses effets sur les entreprises de notre pays.

Quels sont ces effets?

Avec la globalisation, dont nous avons tiré grand profit, des conceptions anglo-saxonnes en matière de rémunérations ou de rapports entre patrons et employés ont aussi fait leur entrée dans notre pays. Ces influences extérieures doivent s'harmoniser avec nos structures sociales et nos valeurs de telle sorte que nous n'ayons pas à renoncer à nos

atouts. D'un autre côté, cependant, il nous faut accepter un certain nombre de choses sur lesquelles nous n'avons pas prise. En matière de hauts salaires, par exemple, certaines règles se sont imposées chez nous qui ne nous plaisent pas, mais que des entreprises de dimension mondiale se doivent de suivre si elles veulent rester compétitives dans l'environnement planétaire. Je pense que certains représentants de l'économie n'ont pas encore réussi à concilier les exigences d'une présence mondiale et les conditions de leur acceptabilité sociale en Suisse.

Que peuvent faire les employeurs pour regagner la crédibilité perdue?

Il importe que les personnalités de l'économie aillent en plus grand nombre vers la population et fassent acte de présence dans notre système de milice, en s'engageant par exemple dans des organisations de la vie civile, dans l'armée ou la vie politique locale. Elles montreraient ainsi qu'elles ne travaillent pas seulement à leurs propres intérêts, mais savent aussi se mobiliser pour le bien commun et désirent être parties prenantes de notre société. La population découvrirait ainsi ses dirigeants économiques dans des contextes tout différents, comme c'était souvent le cas au-

trefois. Nous avons de nouveau besoin de responsables économiques qui soient largement acceptés par la société et jouissent de la confiance générale. Il n'est pas possible de combler le manque de crédibilité uniquement par des opérations de RP de grande envergure et de beaux rapports sur la durabilité.

Qu'entendez-vous par éthique entrepreneuriale ou par responsabilité d'entreprise?

Les entrepreneurs doivent assumer toutes sortes de responsabilités, vis-à-vis de la société également. Puisqu'ils évoluent dans la société, il leur faut respecter certaines valeurs éthiques ou morales. Cela signifie par exemple que les intérêts individuels ne doivent pas être poussés au point de nuire à d'autres intérêts. Il importe aussi de prendre en considération l'aspect écologique de l'activité des entreprises et d'éviter autant que possible de laisser des charges aux générations futures. Ce dernier point est particulièrement important dans le domaine des assurances sociales. Enfin, il suffit souvent d'une simple référence à l'honnêteté, au bon sens et à la vertu de la modération pour clarifier de nombreuses questions tournant autour du thème de la responsabilité.

Quelles tâches concrètes les chefs d'entreprise doivent-ils assumer dans la société?

Le débat sur la responsabilité sociale des employeurs doit tenir compte d'un fait historique: la période de l'après-guerre a vu se mettre en place un système public de sécurité sociale obligatoire cofinancé en grande partie par les employeurs. Aujourd'hui, une bonne partie de ce qui relevait naguère de la responsabilité sociale d'un patron est devenue obligation légale. Par conséquent, il ne faut pas imposer encore des charges supplémentaires aux employeurs. Outre cette dimension matérielle, la responsabilité sociale comporte aussi une facette personnelle importante. Dans un environnement en rapide mutation, par exemple, il est important que l'employeur aide ses employés à maintenir leur employabilité. De plus, les employeurs peuvent assumer d'importantes tâches d'intégration dans la

Thomas Daum passe le relais à Roland A. Müller

Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse (UPS), quitte ses fonctions pour raison d'âge le 5 juillet 2013 à l'occasion de la «JOURNÉE DES EMPLOYEURS». Il avait repris la direction opérationnelle de l'UPS en 2006, après avoir été, de 1993 à 1999, directeur de l'Association patronale suisse de l'industrie des machines (ASM), puis de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux Swissmem. Au cours de sa carrière, Thomas Daum a représenté le patronat dans de nombreuses commissions de la Confédération. Il était également actif dans diverses organisations de l'économie et institutions des assurances sociales. Il continuera à assumer certains de ces mandats après son départ de l'UPS.

Thomas Daum transmet sa charge de directeur à Roland A. Müller, membre de la direction de l'UPS et responsable depuis cinq ans du Secteur Politique sociale et Assurances sociales. Ce juriste de 50 ans est un excellent connaisseur du droit du travail et des assurances sociales. A côté de son activité professionnelle, il a présenté une thèse sur les comités d'entreprise à l'Université de Zurich, où il a été nommé professeur titulaire en 2005. Roland A. Müller travaille au sein de plusieurs commissions et organisations spécialisées dans les questions de politique sociale. Il est marié, a quatre enfants et vit à Erlenbach (ZH). ■

► société. Dans un pays comme la Suisse où le niveau des salaires est élevé et qui a un besoin croissant de main-d'œuvre très qualifiée, l'une des principales tâches des employeurs consiste à maintenir aussi dans le circuit du travail les personnes qui ne peuvent prétendre à l'excellence ni par leur formation, ni par leurs performances.

Pour revenir au rapport difficile avec la population: dans quelle mesure l'engagement social de l'économie peut-il contribuer à son acceptabilité dans le public?

En Suisse tout particulièrement, les employeurs ont un intérêt majeur à assumer leurs responsabilités sociales et politiques. Lorsque les entreprises bafouent les conventions sociales pendant une assez longue période, la démocratie directe réagit. L'exemple le plus récent est le succès de l'initiative Minder. Le prochain test sera celui de la libre circulation des personnes: il ne tient qu'aux employeurs de gagner la compréhension de la population pour le libre recrutement de travailleurs européens. Ils doivent aborder la libre circulation des personnes correctement et de manière socialement acceptable, tout d'abord en renonçant à toute sous-enchère salariale, puis en épuisant de manière optimale les ressources autochtones en personnel, notamment par la promotion des femmes, grâce à un bon système de formation initiale et continue ou à l'occupation des seniors.

Quelles valeurs avez-vous vous-même jugées importantes en tant qu'employeur dans la conduite de l'association?

Il est important qu'un chef soit authentique et conséquent, c'est-à-dire que sa pensée, ses discours et son action aillent dans le même sens. Je considère en outre l'estime due à toute prestation de travail comme essentielle. Je peux certes rédiger une proposition intelligente à l'adresse du Conseil fédéral, mais si personne ne glisse la lettre dans une enveloppe, ne l'affranchit et ne l'apporte à la Poste, elle demeure sans effet. Dans ce sens, tout type de travail a la même importance pour la prestation d'ensemble d'un bureau. Enfin, j'établis



Photo: Rob Lewis

Thomas Daum: «Je ne suis pas meilleur du seul fait d'être le chef».

une distinction nette entre les compétences fonctionnelles et personnelles: je ne suis pas meilleur du seul fait d'être le chef. Je maîtrise peut-être certaines choses mieux que mes collaborateurs, mais l'inverse est vrai aussi: mes collaborateurs maîtrisent beaucoup de choses mieux que moi. Mon rôle est d'affecter les collaborateurs aux postes qui leur permettront le mieux de mettre en valeur leurs capacités et leurs connaissances.

Quel bilan tirez-vous personnellement des années que vous avez passées à la direction de l'Union patronale suisse?

J'ai trouvé passionnant de me plonger dans des dossiers concrets, par exemple ceux de la prévoyance sociale afin d'expliquer nos positions à nos membres, à d'autres associations économiques, au grand public et aux milieux politiques. Précédemment, en tant que directeur de Swissmem, l'association de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux, j'étais beaucoup plus mobilisé par des tâches purement directoriales et de gestion.

Vous souvenez-vous d'une anecdote qui a particulièrement marqué votre mandat?

Une fois que je me trouvais à Paris dans la file d'attente pour monter à la Tour Eiffel, j'ai reçu un appel de Berne qui m'a retenu si longtemps que je n'ai pu me remettre dans la file et qu'à ce jour, je n'ai toujours pas visité la Tour Eiffel.

Espérons qu'une fois que vous aurez quitté votre charge de directeur de l'UPS, vous aurez le temps de le faire. Quels sont vos projets d'avenir?

J'aurai encore quelques mandats, notamment la vice-présidence du conseil d'administration de la Suva, le comité du conseil d'administration du fonds de l'AVS et, dès le 1^{er} juillet, la présidence du conseil d'administration de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE). Indépendamment de ces activités, j'ai encore de nombreux ouvrages non lus qui m'attendent et différents buts de voyages. J'aimerais aussi retrouver la fréquence des visites culturelles (théâtre, cinéma et concerts) de ma période étudiante, c'est-à-dire au moins deux fois par semaine.

Quel avenir voyez-vous pour l'Union patronale suisse?

A mon avis, l'association est bien en selle. Nous sommes bien acceptés dans les milieux politiques, par les partenaires sociaux, dans les milieux économiques et le grand public. Mais de gros dossiers nous attendent: tout ce qui concerne la prévoyance vieillesse, l'immigration ainsi que, en lien avec les deux, la question démographique. Je pense que dans les années qui viennent, des orientations importantes seront prises sur ces questions.

En conclusion, quel viatique donnez-vous à Roland Müller, votre successeur à la direction de l'UPS, pour poursuivre la route?

Aucun, il devra nager tout seul (rire). Il connaît la boutique, les thèmes qui y sont traités. Les défis seront les mêmes que ceux qui nous occupent aujourd'hui. Il est important d'avoir un fondement stratégique solide, tout en restant dans les grandes lignes apte au dialogue, mobile et ouvert à la recherche de solutions et de compromis. De compromis, car les entreprises, qui doivent nous servir de boussole, préfèrent arriver à une solution satisfaisante à 70 pour cent en trois ans plutôt que de viser la satisfaction à 100 pour cent au bout de dix ans, avec le risque de ne pas y parvenir. Cette conception débouche automatiquement sur un certain pragmatisme. ■

Souhaitez-vous obtenir régulièrement des informations actualisées sur des sujets susceptibles de vous intéresser en tant qu'employeur?

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:
www.employeur.ch

Plus d'informations:
Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00
arbeitgeber@zs-werbeag.ch
www.zs-werbeag.ch

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

L'institut de management de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux

Swissmem Ecole de cadres Le garant de vos progressions



Cours pour dirigeants et formateurs

- Maître dans l'industrie
- Dirigeant de maintenance
- Dirigeant en facility management
- Coach d'apprentis
- Formateur en entreprise d'apprentis
- Formateur d'adultes (BFFA)
- Animateur de formation pour adultes (FSEA)

Formations modularisées certifiées pour cadres

- Chef d'équipe
- Chef de projet
- Responsable de secteur

Modules de 2 à 3 jours concernés

- Communication, gestion des conflits et conduite d'entretien
- Conduite du personnel
- Méthodes personnelles de travail
- Penser et agir économiquement
- Formation à la place de travail et sécurité
- Gestion de projets
- Conduite d'équipe de projets
- Présenter et convaincre
- Gestion économique et financière
- Optimisation des processus et résolution de problèmes
- Comportement orienté clients

Modules fréquentables indépendamment

Formations en entreprise

Sur demande, nos spécialistes sont à même de vous proposer une formation répondant aux exigences qui vous sont propres. Ils se feront un plaisir de concevoir un cours sur mesure à votre intention.

Nous vous invitons à redécouvrir en détail notre site internet www.swissmem.ch

«Diriger, ça s'apprend»

Swissmem Ecole de cadres

Avenue de la Rochelle 5, 1008 Prilly, Téléphone 021 654 01 50, ecole.cadres@swissmem.ch

 **SWISSMEM**
Ecole de cadres

Employeur et responsabilité: Wenger Fenster AG

S'engager est toujours enrichissant

Conduire une entreprise au succès ne signifie pas seulement gagner de l'argent. La société Wenger Fenster à Wimmis en donne l'exemple avec ses 135 collaborateurs. Malgré une pression concurrentielle croissante, la PME emploie, par exemple, jusqu'à dix personnes handicapées et tient à sa production indigène. Sur le plan du personnel également, elle est fière de sa longévité: la 4^e génération de la famille Wenger est dans les starting-blocks. **Par Daniela Baumann**

Chez Wenger Fenster AG, la prise en compte de la responsabilité sociale est traditionnellement aussi importante que la poursuite des objectifs économiques. Ainsi, dans les années 1960 déjà, une personne malentendante faisait partie des effectifs qui comptaient à peine dix collaborateurs. «A la campagne notamment, c'était une époque où les gens se souciaient plus les uns des autres que de nos jours», souligne Markus Wenger, l'actuel président de la direction. «Nous sommes restés fidèles à cette culture».

A 56 ans, M. Wenger représente la troisième génération à diriger cette entreprise de l'Oberland bernois, dont le siège est à Wimmis, tandis que la quatrième est également représentée au plus haut niveau de la direction. La première pierre a été posée en 1932 par le grand-père de Markus Wenger avec la fondation d'une petite menuiserie. Son père et son oncle ont agrandi l'affaire et commencé à produire des fenêtres également. Aujourd'hui, l'entreprise familiale s'est spécialisée dans le vitrage exclusivement et emploie 135 personnes.

Diminuer les obstacles pour les employeurs

Huit à dix employés souffrant d'un handicap travaillent à la production dans l'une des deux usines, à Wimmis et Blumenstein. «Ils ont, par exemple, des antécédents d'alcoolisme ou de drogue, ou nous sont adressés par l'institution psychiatrique», explique Markus Wenger. En règle générale, cela fonctionne bien: «Nous avons engagé de nombreuses personnes de ce genre, qui travaillent chez nous sans problème et pour un salaire normal». Nicole Wenger, responsable personnel et marketing, cite le



PHOTOS: M. & D.

L'entreprise familiale s'est spécialisée aujourd'hui dans le vitrage exclusivement et emploie 135 personnes.

cas d'un malentendant comme exemple d'intégration pleinement réussie: «Il a terminé une période d'essai de trois mois, rémunérée par l'AI. Nous nous sommes rendu compte que cela jouait sans le soutien de l'AI et l'avons alors engagé normalement».

Toutefois, les Wenger connaissent aussi des situations frustrantes: des directives rigides, comme celles figurant dans la convention collective de travail en matière de salaire minimal, rendent parfois impossible l'engagement de personnes ne satisfaisant pas à des exigences élémentaires. «On voudrait, par exemple, donner une seconde chance à un collaborateur qui arrive fréquemment en retard et dont les prestations ne sont pas bonnes, mais nous serions obligés par la CCT de lui verser le sa-

laire minimum de 5050 francs, malgré une performance insuffisante. Au prix de coûteuses démarches, nous pourrions au mieux continuer de l'employer moyennant un salaire légèrement diminué», explique Markus Wenger. Pour lui, il est donc évident qu'avec des salaires minimums légaux, les postes de travail adaptés à des personnes aux performances réduites seraient finalement supprimés. Et sa nièce Nicole Wenger d'ajouter: «Les employeurs qui font un effort social ne devraient pas trouver des obstacles supplémentaires sur leur chemin».

Une évolution novatrice

L'entreprise Wenger Fenster développe et produit aussi, en plus des fenêtres, des portes coulissantes et des vitrages

de toit, ainsi que différentes exécutions spéciales. Les trois-quarts des commandes proviennent de l'Espace Mittelland – la plupart de propriétaires privés, mais aussi d'architectes et de quelques entreprises générales. La revente constitue 20 pour cent du volume.

Selon son patron actuel, le développement du système de fenêtres «Eiger» est à présent l'étape la plus importante dans l'histoire de l'entreprise. Il a vu le jour en 1997 et s'est si bien vendu que l'effectif du personnel a doublé en l'espace de trois ans. L'innovation, dans ces fenêtres, réside dans le fait qu'elles n'ont pas d'ouvrants apparents, ce qui en facilite l'entretien. Dans les nouveaux produits de la ligne Eiger, le verre est directement collé au cadre, de sorte qu'on ne voit que la vitre de l'extérieur. La plus grande surface vitrée offre des avantages supplémentaires en matière d'efficacité énergétique. Les fenêtres Eiger sont aujourd'hui reconnues comme les meilleures en termes d'économie d'énergie, suivies uniquement, selon Markus Wenger, par des imitations. Avec cette réalisation, l'entreprise assure les trois-quarts de son chiffre d'affaires.

Les fenêtres de toit pour installations solaires sont aussi un succès. Elles sont proposées en coopération avec le fabricant de systèmes solaires Meyer Burger. «Nous avons initialement prévu 30 pièces par an. Or, 100 exemplaires ont déjà été livrés sur les 18 premiers mois», précise M. Wenger.

Maintenir les postes de travail dans l'Oberland bernois

Bien que la demande existe et que les commandes se portent bien, le bât blesse actuellement sous l'angle de la rentabilité. «L'an dernier, nous avons atteint les mêmes volumes qu'en 2011, mais notre chiffre d'affaires a diminué», explique Markus Wenger, tout en précisant que, pour son entreprise, les taux de change défavorables sont à l'origine de cette situation. La pression s'est nettement accrue puisque depuis deux ans, nos concurrents étrangers sont devenus d'un coup 20 pour cent plus avantageux suite à la hausse du franc. De plus, de nombreux fournisseurs suisses font produire à l'étranger. M. Wenger: «Nous voulons continuer à



Markus Wenger représente la 3^e génération à diriger cette entreprise.

fabriquer des fenêtres dans l'Oberland bernois». Il est socialement important d'offrir toujours, ici, des emplois artisanaux. Dans le même temps, notre entreprise ne doit pas assumer des coûts de transport considérables pour des fenêtres importées de Pologne ou de Macédoine.

La décision récente d'investir plus de trois millions de francs pour de nouvelles installations techniques dans l'usine de Wimmis montre l'attachement du conseil d'administration aux racines de l'entreprise. Grâce à ces nouvelles installations, le temps de passage en machine des fenêtres sera réduit de moitié d'ici à la fin de l'année. M. Wenger en est convaincu: «La possibilité de produire plus rapidement de manière standard nous procurera un avantage par rapport à la concurrence étrangère».

Le calcul purement économique n'est pas tout

Le directeur voit aussi des avantages économiques certains dans les principes écologiques et sociaux bien ancrés dans la culture d'entreprise. Grâce à cela, il dispose d'une base de clientèle solide qui exprime sa préférence pour les produits régionaux. Les distinctions «Swiss award for business ethics» et «Thuner Sozial-Oskar» qu'elle a reçues pour l'insertion de travailleurs de faible capacité et la gestion exemplaire de son personnel ont valu à l'entreprise des commandes supplémentaires. Finalement, l'ouverture aux personnes de capacité réduite est payante, ne serait-ce qu'en raison de leur loyauté: «Une fois bien

intégrées, ces personnes restent fidèles à l'entreprise souvent jusqu'à l'âge de la retraite», relève Markus Wenger, qui ajoute que l'engagement de l'entreprise ne peut porter du fruit que s'il repose sur autre chose que des considérations purement économiques. «Pour les cadres supérieurs tout au moins, cela doit être un véritable enjeu.» De toute façon, leur attitude doit être absolument exemplaire. Chez Wenger, ils ne conduisent pas de somptueuses limousines, mais se rendent au travail le plus souvent à vélo. Même remarque pour les salaires qui, dans cette maison, sont tous raisonnables et crédibles.

Les rapports de proximité entre la direction et les collaborateurs se révèlent aussi dans la pratique qui consiste à consulter les employés sur les décisions importantes. «Nous sommes davantage une équipe qu'une structure hiérarchique» précise Markus Wenger, lequel ne se cache pas pour autant les difficultés de l'exercice. Mais «se parler pour régler les conflits et chercher ensemble des solutions fait partie de notre culture.»

Une question d'attitude face à la vie

Markus Wenger ne fait pas non plus mystère des conflits qui peuvent surgir entre les diverses facettes de la responsabilité de l'entreprise. «Trouver à cet égard un équilibre n'est pas toujours facile», déclare-t-il d'expérience. Et de citer cet exemple: son sens des responsabilités environnementales et sociales lui commande d'utiliser du bois de la région, mais pour rester compétitif sur le marché actuel, il laisse au client le soin de décider s'il veut acheter des fenêtres en bois de l'UE ou alors – moyennant un petit supplément – des fenêtres en bois suisse. «Dans ce cas précis, nous faisons passer la sécurité de nos emplois avant les considérations écologiques. C'est qu'il faut bien faire des bénéfices pour assurer l'avenir de l'entreprise.»

Finalement, la question de savoir comment on assume ses responsabilités sociales en tant qu'entrepreneur est une question d'attitude face à la vie: «Mon but est-il d'être un jour le mort le plus riche du cimetière?» déclare en souriant Markus Wenger pour résumer sa position personnelle. ■

Employeur et responsabilité : coopération avec l'EPER

Campagne pour l'égalité des chances dans le monde du travail

Donner une chance, ça peut tout changer: avec des affiches surprenantes l'Entraide Protestante Suisse (EPER) lance sa campagne nationale pour l'égalité des chances dans le monde du travail en Suisse. Au cœur de la campagne, un dossier publié conjointement avec l'Union Patronale Suisse (UPS) répertoriant les bonnes pratiques issues de l'économie suisse.

«De par nos programmes et projets dans le domaine de l'intégration professionnelle, nous constatons que certaines personnes sont discriminées sur le marché de l'emploi en Suisse», a expliqué Ueli Locher, directeur de l'EPER, lors de la conférence de presse pour le lancement de la campagne à Berne. «Nos observations, confirmées par une série d'études, montrent dans quelles domaines des discriminations demeurent». Les jeunes issus de l'immigration par exemple doivent postuler cinq fois plus que leurs camarades suisses pour obtenir un entretien d'embauche. Seule une personne sur cinq, âgée de plus de 55 ans ayant perdu son emploi réintègre le monde du travail. En 2010, les ressortissants étrangers ont gagné en moyenne 12 pour cent de moins que les Suissesses et les Suisses.

Un investissement gagnant

L'EPER et l'UPS en sont convaincues: la discrimination envers des personnes sur le marché du travail est un gaspillage de talents et de compétences. L'égalité des chances est un investissement gagnant – non seulement pour les per-

sonnes discriminées, mais également pour les entreprises qui leur offrent une chance. «Une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est économiquement intéressante», souligne Thomas Daum, directeur de l'UPS. «De même, l'égalité des chances est socialement souhaitable, car la participation au processus de travail a un effet intégratif et garantit la paix sociale».

Dossier de «bonnes pratiques» issues de l'économie

Conjointement avec l'UPS, l'EPER publie le dossier «L'égalité des chances, un investissement gagnant – Exemples de bonnes pratiques pour la promotion de l'égalité des chances dans le marché du travail suisse» qui présente douze entreprises suisses actives dans le domaine de l'égalité des chances. De grandes entreprises comme La Poste Suisse, mais aussi de petites et moyennes entreprises, de la blanchisserie à l'entreprise de construction, partagent le même avis: une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est non seulement socialement responsable mais également intéressante d'un point de

vue économique. Ces entreprises constatent une meilleure ambiance de travail, une fluctuation de personnel plus faible, l'assurance d'une relève et la fidélisation du personnel qualifié tout comme un meilleur résultat financier en général. «La diversité se calcule également d'un point de vue économique», explique Sabine Rial-Ramseier de La Poste Suisse. «Les équipes mixtes comprennent mieux les exigences d'une clientèle variée et peuvent ainsi fournir des prestations de qualité.»

D'employeur à employeur: événements régionaux

Dans le cadre d'événements régionaux, les exemples de bonnes pratiques seront présentés aux entreprises intéressées et discutés pour savoir comment promouvoir l'égalité des chances dans le monde du travail. Plus d'informations relatives au dossier «L'égalité des chances, un investissement gagnant» ainsi que les détails sur les événements régionaux sont sur le site de l'EPER. ■

www.eper.ch/egalitedeschances



www.equality-salaire.ch

Egalité salariale, comment l'implémenter en entreprise?

Le site equality-salaire.ch montre, au travers d'un film et de nombreuses références pratiques, comment implémenter l'égalité salariale entre femmes et hommes en entreprise. Soutenu par les partenaires sociaux et la Confédération, le site rassemble l'information la plus actuelle en matière d'égalité salariale. L'égalité salariale vous intéresse?

www.equality-salaire.ch

Michel Barde

Un couple au salaire minimum: 100 000 francs!



Photo: m. à d.

Après l'initiative Minder, celle de l'Union syndicale suisse visant à instaurer un salaire minimum qu'elle fixe à 4000 francs par mois, ravive les inquiétudes. Outre qu'elle soustrait aux partenaires sociaux l'un des enjeux essentiels de leur relation et de leurs négociations, elle occulte toutes les différences liées aux régions et aux secteurs d'activité et menace ainsi l'emploi et la survie de nombre d'entreprises. Comment la gauche, qui prétend défendre les plus faibles, peut-elle prendre le risque d'écarter du marché du travail des personnes – notamment des jeunes – dont le handicap est de n'être que peu ou pas qualifiées? L'initiative atteint, par ses chiffres-mêmes, des dimensions hors normes: 4000 francs par mois, c'est 48 000 francs par an. En couple, si les deux partenaires sont au salaire minimum, c'est près de 100 000 francs par an. Loin d'éviter un soi-disant «dumping salarial» au détriment des résidents de ce pays, un tel pactole ne fera qu'attirer les migrants et les frontaliers et attiser le populisme en Suisse. Plus dévastatrice encore, l'initiative 1:12 des Jeunes socialistes pourrait amener de grandes entreprises à quitter le pays, mettant en péril leurs sous-traitants et menaçant le fragile équilibre des finances publiques fondé sur une très forte progressivité fiscale.

Au moment où, sur le plan bancaire et celui de la fiscalité des entreprises, notre pays est soumis à de lourdes pressions, il est assez éprouvant de voir que, de l'intérieur, une autre ini-

tiative s'en prenne aux forfaits fiscaux dont l'abolition, là aussi, pèsera sur le dos des contribuables. Il faut lire à ce sujet l'hebdomadaire «Courrier International» qui, dans son édition du 18 avril, publie tout un dossier sur le Qatar, sa diplomatie et ses investissements. Ces derniers, suite à une lourde intervention de l'ancien président Nicolas Sarkozy, bénéficient en France d'exemptions fiscales sur tous les revenus du capital des propriétés détenues par les sociétés qataries. Qu'on vienne ensuite nous donner des leçons de morale et de vertu républicaine à quelque chose d'exaspérant, qui ne peut, répétons-le, que favoriser le populisme.

L'éclatement des partis politiques, en Suisse, en est un symptôme. Il est de plus en plus difficile de trouver des majorités et les partis gouvernementaux s'en trouvent affaiblis, ce qui affaiblit le pays et rend plus aléatoire la définition d'une politique et d'une stratégie de négociation. Car si l'Europe est en crise, si elle n'a plus les leaders qui, au lendemain de la guerre, se sont naturellement affirmés face aux périls, elle reste notre environnement premier et notre principal partenaire commercial.

Cela implique d'être unis dans une négociation de partenariat et non de conflit. Cette philosophie est d'autant plus importante que nous aurons à faire face aux initiatives contre l'immigration (UDC et Ecopop) et au referendum sur les conséquences de l'intégration de la Croatie à l'UE sur la libre circulation. Cette immigration pose incontestablement certains problèmes en Suisse, comme dans d'autres pays. Mais il serait plus sage de trouver des alliés pour en discuter que de s'y opposer tout seuls avec le risque de faire capoter les accords qui nous lient avec l'Union européenne.

Dans la difficile mosaïque politique de notre pays, le problème, au fond, est d'arriver à privilégier la vision et la stratégie communes par rapport aux intérêts divergents. Rien de nouveau. Sauf l'urgence. ■

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

Sonnenbräu AG

Une brasserie en mains féminines

Sonnenbräu AG, l'une des plus petites brasseries du pays, domine pourtant le marché de la bière dans le district du Rheintal. Grâce à ses spécialités et à ses étroits contacts avec sa clientèle, elle évolue avec succès dans un contexte commercial difficile. Cette entreprise familiale est dirigée depuis une année à Rebstein par Claudia Graf – représentant la cinquième génération. **Par Michael Zollinger**

La bière du Rheintal saint-gallois est une affaire de femme. Non qu'il y ait là-bas davantage de femmes qu'ailleurs qui apprécient ce breuvage, mais parce que la principale brasserie de la région est dirigée par une femme. Il s'agit de Claudia Graf, 27 ans, arrière-arrière petite-fille du fondateur de l'établissement Eduard Graf. Celui-ci, qui était aussi président de la commune de Rebstein, avait fondé Sonnenbräu en 1891, comme brasserie de restaurant.

La patronne est un maître brasseur

Voici donc que, 122 ans plus tard, une jolie dame siège au bureau directorial de l'entreprise. Et il saute immédiatement aux yeux qu'elle connaît son métier. Claudia Graf n'avait que 20 ans quand elle a décidé d'entrer dans l'en-

treprise familiale, après avoir terminé une formation bancaire. «Ma famille était enthousiaste. Avec ses trois filles, mon père avait presque perdu tout espoir de voir l'une d'entre nous s'intéresser sérieusement à l'affaire», explique Mme Graf. Laquelle, après un premier mois passé dans la Sonnenbräu, avait accompli encore quatre stages dans de petites brasseries suisses, suivis d'une formation de maître brasseur à l'académie brassicole Doemens, près de Munich, et d'une formation de gestionnaire. Ces titres en poche, Claudia Graf est retournée au printemps 2009 dans l'entreprise familiale. Elle s'y est tout de suite chargée des activités de marketing et de vente. Tant le personnel que les clients ont positivement réagi à son arrivée. C'est qu'elle avait gagné en crédibilité grâce à ses formations, souligne

M. Graf. Officiellement, sa fille a repris la direction opérationnelle et la responsabilité de l'entreprise en avril 2012. «Mon père revient souvent en semaine travailler dans l'entreprise, indique-t-elle. Cela me permet de l'entretenir des questions importantes qui peuvent se poser». Parlant de son style de direction, elle précise que sous sa gestion, ses collaborateurs bénéficient à la fois d'une plus large liberté de manœuvre et d'une plus grande responsabilité. Elle a tenu à ne pas tout chambouler à son arrivée, mais à introduire petit à petit des adaptations là où le besoin s'en faisait sentir.

Les atouts des spécialités et de la proximité de la clientèle

Avec une production de 32 000 hectolitres par année et ses 45 employés,

Claudia Graf avec son père Arnold Graf en train de déguster une des 19 sortes de bières qui sont brassées aujourd'hui à Rebstein.



Sonnenbräu AG est l'une des brasseries les plus petites de Suisse. Il lui faut continuer de séduire la clientèle gastronomique grâce à des services particulièrement soignés, déclare Claudia Graf. Ce qui nécessite, même pour une taille si petite, de faire des emprunts, en plus de la haute qualité des produits.

Alors qu'il y a quelques décennies, on dénombrait plus de 30 brasseries dans le Rheintal, Sonnenbräu est la seule qui ait survécu. «C'est certainement grâce au souci qu'ont eu nos devanciers de préserver en permanence un haut degré de qualité, ce qui n'était pas encore la norme à l'époque. Aujourd'hui, tous nos concurrents aussi font de bonnes bières. Nous démarquer exige donc plus d'efforts», explique la jeune patronne.

Sonnenbräu s'était déjà orientée vers les spécialités du temps de son père. Pas moins de 19 sortes de bières sont aujourd'hui brassées à Rebstein. A côté de la «Spez» et des Lager, la gamme comprend une bock, une bière d'orge, une «bière de cave», une «ice-bier», ou bière light. Sonnenbräu a été l'une des premières brasseries à lancer ces variétés sur le marché local, bien avant les grandes. Elle y ajoute en permanence de nouveaux produits, par exemple la «diva», boisson mixte à base de bière contenant du muscat. Ce produit cible surtout les femmes – dans l'idée qu'il les attirera plus tard vers des produits cent pour cent bière.

Car Claudia Graf déplore le fait que la proportion des buveuses de bière ne dépasse pas 14 pour cent chez les femmes. Elle attribue cela à une connotation sociale: «On considère généralement que la bière est une boisson d'homme et que la femme préfère une coupe de champagne». Les femmes n'ont donc pas encore découvert toute la diversité du monde de la bière. Elle cite comme contre-exemple la bière forte Doppelbock de Sonnenbräu, que beaucoup de femmes apprécient parce qu'elle est plus douce et moins amère que la lager. Un des grands objectifs de Mme Graf est de relever le prestige de la bière. C'est pour cela d'ailleurs qu'elle vient de terminer une formation de sommelière et qu'elle œuvre au sein du groupe Image de l'Association suisse des brasseries.

Baisse des ventes dans les restaurants

Le marché de Sonnenbräu AG s'étend de Sargans au lac de Constance. Mais la maison livre pas moins de 13 cantons, dont Argovie, Lucerne et Zurich. A Zurich, quatre marchands de boissons ont lancé dans les années 1990 la «Züri-Hell». Elle est brassée par Sonnenbräu à Rebstein avec du houblon du canton de Zurich. Il en va de même de la «Ländle Gold», un produit de niche créé pour la Principauté du Liechtenstein avec de l'orge du pays. Sonnenbräu réalise 60 pour cent de son chiffre d'affaires avec des Lager, 20 pour cent avec la Spez, 10 pour cent avec la bière light et le reste grâce à ses différentes spécialités.

«Claudia Graf veut contribuer à relever l'image de la bière – aux yeux des femmes également»

Celles-ci permettent à Sonnenbräu de poursuivre un autre objectif stratégique: «Avec elles, nous espérons susciter l'intérêt de clients situés hors de notre fief de base. Chaque nouveau lancement renforce notre marque», explique Mme Graf. Il y a cinq ans, par exemple, le lancement d'un whisky «maison» avait servi des objectifs de marketing. Claudia Graf en est consciente: «Notre force est l'enracinement de l'entreprise familiale dans le Rheintal. Voilà pourquoi le travail sur la marque est si important. Personne ne demande nos produits uniquement à cause de leur prix.»

Malgré un environnement difficile, Sonnenbräu se maintient sur le marché par une légère croissance permanente, alors que depuis 1990, la consommation de bière a diminué de 20 pour cent dans toute la Suisse. La situation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, de plus en plus sous pression, ne rend pas la vie des brasseurs très facile. Le chaland y consomme chaque fois moins de bière et il faut donc gagner sans cesse de nouveaux clients, ne serait-ce

que pour ne pas reculer. D'une manière générale, la culture des «Stammtisch» se perd et l'interdiction de fumer n'a rien arrangé: «Ce n'est pas le cas partout, mais certains commerces ont beaucoup souffert et ont même dû fermer», rappelle la directrice.

C'est aussi pour cela que Mme Graf s'engage en politique, écrit des articles et descend dans l'arène lorsqu'il est question de nouvelles lois, comme celle visant à interdire la consommation d'alcool au-delà de 22 h 00. «Comme toutes les brasseries, nous dénonçons bien sûr la consommation excessive d'alcool. Mais je ne suis pas d'accord que l'on introduise de nouvelles lois en plus de celles que nous avons déjà, sur la protection de la jeunesse en l'occurrence», déclare la patronne.

Grandir en restant indépendants

Sur le marché de la bière, le débouché est de plus en plus le commerce de détail. Chez Sonnenbräu, les ventes de détail totalisent déjà 70 pour cent du chiffre d'affaires. Les principaux canaux sont Volg, Landi et les stations-service. L'entreprise est aussi dans les listes régionales de Coop et de Spar. Les habitants du Rheintal font travailler les importateurs de bière bon marché. Voilà bien le principal défi de la branche locale dans un avenir proche. La part des bières étrangères sur le marché atteint 23 pour cent, chiffre qui ne comprend même pas les grandes marques Heineken et Carlsberg, puisque pour notre pays, celles-ci sont brassées en Suisse même.

Conserver son indépendance future est l'objectif numéro un de l'entreprise familiale. De plus, Sonnenbräu peut et doit continuer de grandir, insiste Mme Graf. Témoignage de ce souci les 2 millions de francs investis en été 2012 dans une nouvelle installation de remplissage et l'embouteilleuse la plus moderne de Suisse. Claudia Graf est tout aussi fière de signaler la sixième année d'existence du Fanclub de Sonnenbräu, né hors de l'entreprise et qui compte aujourd'hui plus de 3000 membres. Une autre brasserie peut-elle s'enorgueillir en Suisse d'un tel succès? ■

Prévention

Saine interaction entre direction et base

La campagne «Partenariat et prévention» 2012–2013 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) met l'accent sur les relations entre employeurs et employés. Elle invite à vérifier comment les préoccupations et le savoir-faire des salariés sont pris en compte dans les concepts de prévention des entreprises. Les partenariats efficaces pourraient devenir essentiels en vue des défis à venir dans les domaines de la sécurité et de la santé au travail. **Par Jürg Zellweger**

Sur le fond, la coopération entre employeurs et employés dans les domaines de la sécurité au travail et de la protection de la santé n'est pas une nouveauté. Les milieux patronaux ont largement pris conscience du fait que la prévention en la matière ne doit pas juste s'effectuer «pour» les salariés, mais «avec» eux. D'ailleurs, la stratégie sectorielle de l'Union patronale suisse pour la sécurité et la santé au travail le mentionne explicitement.

L'un des objectifs doit être que chaque membre du personnel connaisse les dangers liés à son poste de travail et soit en mesure de prendre les mesures qui s'imposent. Sans responsabilité propre adéquate des salariés et sans action réciproque étroite entre employeurs et employés à l'échelle de l'entreprise comme au niveau des postes de travail, la protection des travailleurs est vouée à l'échec. Une saine interaction des suggestions provenant tant des étages supérieurs que de la base est indispensable pour qu'un concept même simple de sécurité et de santé au travail soit mis en œuvre au quotidien.



Photo: PHOTOPRESS/ Yoshihiko Kusano

L'un des objectifs de la campagne doit être que chaque employé connaisse les dangers liés à son poste de travail et soit en mesure de prendre les mesures qui s'imposent.

Ancrage dans la loi

La loi sur la participation de 1993 constitue, en Suisse, le «code de conduite» conforme aux exigences de l'UE qui régit les rapports entre les entreprises d'une part, entre les entreprises et leurs employés d'autre part. Les droits sociaux spécifiques à la prévention des accidents et des maladies professionnelles sont consignés dans l'ordonnance du même nom, l'OPA. L'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (hygiène) OLT 3 statue explicitement, quant à elle, que la protection de la santé en général (maladies physiques et psychiques)

est une tâche commune des employeurs et des employés. Le devoir du propriétaire d'entreprise d'y associer les salariés et l'obligation du salarié d'y participer se font pendants.

Selon une nouvelle étude de la Confédération portant sur la sécurité et la santé au travail en Suisse, neuf salariés sur dix sont confiants que leurs préoccupations dans le domaine de la sécurité et de la santé sont prises en compte dans leur entreprise. Ce pourcentage place la Suisse bien au-delà de la moyenne européenne. En outre, quatre travailleurs sur cinq indiquent

être informés sur la sécurité et la santé à leur place de travail. Là aussi, notre pays fait très bonne figure en comparaison européenne.

Partenariats – pratique et développement

La sécurité au travail et la protection de la santé sont des tâches qui ne s'exécutent pas en une fois, mais nécessitent un suivi régulier. Même remarque pour les partenariats qui, pour être efficaces, doivent être mis en pratique et développés. Il est tout aussi essentiel d'intégrer les activités de prévention dans les

processus d'entreprise quotidien et de les ancrer dans la culture d'entreprise englobant tous les échelons de conduite et niveaux hiérarchiques. Le tout doit rester dynamique car les ajustements au fil du temps sont indispensables. Se figer dans les réglementations administratives serait faire fausse route. Les avantages d'un solide travail de prévention sont connus et économiquement rentables, comme le montre une nouvelle étude allemande (voir encadré).

Les enquêtes auxquelles se réfère la campagne de l'EU-OSHA confirment le succès de l'approche fondée sur le partenariat. Par l'implication des employés, les mesures de prévention sont plus souvent et mieux appliquées et la prise de conscience est améliorée. Pour cela, différentes options sont possibles à différents niveaux.

Au niveau du poste de travail, par exemple, en abordant et traitant régulièrement les thèmes concernés dans les équipes ou au niveau – plus formel – de l'entreprise, en valorisant et soutenant le travail du partenariat social sur ces questions. L'une des spécificités de la Suisse à cet égard est que l'expérience d'un tel partenariat social n'a pas besoin d'affiliation à une association patronale ou organisation de travailleurs. Dans les branches, des solutions spécifiques se sont établies, avec système de sécurité, formations et aides diverses offerts aux entreprises, généralement avec les partenaires sociaux comme organe responsable. Cela permet également de libérer, pour les activités de prévention, des ressources financières par le biais des conventions collectives de travail.

Il est payant d'investir dans la prévention

Les investissements dans la sécurité et la santé au travail sont profitables. C'est ce qui découle d'une étude récente des prof. Dietmar Bräunig (université de Giessen) et Thomas Kohstall de l'Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG). Selon leur enquête, qui a porté sur 300 entreprises, tout investissement dans ce domaine a un effet de levier économique de 2,2. Transposé à la Suisse, cela signifie que chaque franc que les entreprises investissent dans la prévention se traduit par un avantage économique de 2.20 francs.

Pour en savoir plus sur la situation actuelle en Suisse, veuillez consulter l'«Enquête suisse 2012 sur la sécurité et la santé au travail. Rapport à l'attention du Secrétariat d'Etat à l'économie» disponible sous www.seco.admin.ch/dokumentation. ■

Plus de renseignements sur la sécurité au travail et la protection de la santé: www.arbeitgeber.ch/fr; www.cfst.ch; www.suva.ch/fr

Savoir empirique et intégration systémique

La campagne de l'EU-OSHA met en relief, à juste titre, l'aspect central du rôle que jouent les employeurs et les employés et plus particulièrement de l'interaction entre eux. L'aspect du partenariat dans la protection des travailleurs pourrait devenir plus important encore car la culture dans ce domaine est décisive lorsqu'il est impossible de résoudre les problèmes par des moyens techniques ou de simples mesures organisationnelles. Les nouveaux risques (plus souvent évoqués) liés au stress, à la violence, au harcèlement psychologique ou à l'épuisement professionnel sont très complexes, avec de multiples liens de causalité. Une approche sans partenariat efficace et bien rôdée n'a guère de chance d'aboutir. Dans la mesure où les autorités accordent à présent une plus grande attention aux me-

sures de prévention dans le domaine psychosocial, elles peuvent aussi participer au partenariat social. Associer suffisamment tôt les organisations patronales et de travailleurs à leurs réflexions peut contribuer à créer un entendement commun de ces phénomènes. Dans cette optique, elles devraient faire appel aux connaissances et expériences des partenaires sociaux ainsi qu'à la pratique en vigueur dans les entreprises. Il s'avère souvent que, pour une application pratique dans le quotidien du travail, la transposition directe de la recherche académique au monde réel n'apporte pas les résultats escomptés. ■

Jürg Zellweger est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

www.employeur.ch

Nouvelle étude

La prévoyance vieillesse nécessite une réorientation

Les rentes et les prestations de retraite dans les pays de l'OCDE ont diminué de près d'un quart au cours des dix dernières années. Parallèlement, la part des travailleurs âgés de 60 à 64 ans a fortement grimpé. La dernière étude de l'assureur Allianz met en lumière la réalité en matière de régime de retraite et démontre, plus que jamais, l'importance de la prévoyance vieillesse privée.

Après dix ans de réformes des systèmes de retraite dans les pays d'Europe occidentale et l'introduction de nouveaux régimes de prévoyance en Europe de l'Est et en Asie, on assiste à un changement structurel des revenus à la retraite. Les rentes versées par l'État diminuent, tandis que la part des rentes privées ou professionnelles prend l'ascenseur.

Il en va de même en Suisse: si les prestations étatiques allouées dans le cadre légal (AVS) représentaient encore 50,8 pour cent du revenu à la retraite en 2000, elles n'atteignaient plus que 43,3 pour cent dix ans plus tard. La situation de la prévoyance professionnelle (LPP) est différente: entre 2000 et 2010, sa proportion est passée de 26,6 pour cent à 32,8 pour cent. Dans le sillage de l'évolution démographique et des difficultés financières des États, la prévoyance vieillesse privée gagne en importance.

C'est ce que révèle la dernière étude «Demographic Pulse» d'Allianz. Et Rudolf Alves, responsable Vie d'Allianz Suisse, de confirmer que cette évolution s'observe en Suisse également, même si notre système des trois piliers nous permet de bien nous en sortir en compa-

raison internationale. Il précise cependant qu'il n'est pas question de nous reposer sur nos lauriers et que, pour que les futurs retraités aient un revenu analogue à celui des rentiers d'aujourd'hui, chacun de nous doit se responsabiliser et épargner pour sa propre retraite. Le vieillissement de la société est en effet inexorable et le nombre des personnes soumises à cotisations, qui financent déjà dans une large mesure les rentes des retraités, se réduit comme peau de chagrin.

Actifs après 60 ans

Le changement structurel du système des retraites est en grande partie imputable à la crise de la dette, à l'instabilité des marchés financiers et au bas niveau des taux d'intérêt. Cette conjoncture limite les possibilités de se constituer une prévoyance vieillesse régie par le principe de la capitalisation. Si, entre-temps, toujours plus de personnes continuent de travailler au-delà d'un certain âge, c'est non seulement parce que le seuil de la retraite a été relevé, mais aussi parce que leurs revenus provenant de plans par capitalisation ont pâti de

la crise et qu'il leur faut donc travailler plus longtemps pour atteindre l'épargne souhaitée.

Au cours des dix dernières années, la part des travailleurs âgés de 60 à 64 ans encore actifs a nettement augmenté en Europe, en Asie et aux États-Unis. La Suisse, quant à elle, occupe, après la Suède (63 pour cent), le deuxième rang des pays examinés par l'OCDE en termes de proportion d'actifs parmi les travailleurs âgés (58 pour cent).

La nouvelle donne des retraites

Après plus d'une décennie de réformes des systèmes de retraite, la structure même de la prévoyance vieillesse a changé dans la majorité des pays étudiés par Allianz. La part des revenus à la retraite issue de la rente légale a généralement baissé. En Suède, en Allemagne ou en France, cette diminution a été compensée par un effort d'épargne de la part des particuliers et par des mesures de prévoyance privée.

Nul ne peut dire cependant si ces apports suffiront à combler les lacunes de la rente étatique durant la phase de la retraite. Pour Rudolf Alves, l'un des défis à venir consistera à améliorer les chances d'emploi des travailleurs âgés. 65 pour cent des futurs retraités en Europe souhaitent pouvoir compléter leur rente de vieillesse par un salaire. Il faut donc proposer des offres intéressantes aux travailleurs âgés et faire preuve de davantage de souplesse. Le recours à la prévoyance vieillesse privée n'en reste pas moins indispensable car, à négliger le risque de longévité, on risque fortement de devoir renoncer à son niveau de vie habituel une fois à la retraite. ■

Une prévoyance vieillesse flexible est souhaitable car toujours plus de futurs retraités désirent continuer à travailler.



Photo: PHOTOPRESS/Yoshiko Kusano

Prévoyance professionnelle

Caisses de pension: risques importants

La situation financière des institutions de prévoyance s'est améliorée. Pourtant, il existe encore de grandes différences concernant le taux de couverture – et que pour beaucoup de caisses de pension le financement des rentes est lié avec des risques importants. La nouvelle Commission de haute surveillance et l'Association des institutions de prévoyance confirment que des mesures à prendre sont donc nécessaires.

La Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP), a présenté en mai son premier rapport d'activité. Cette Commission indépendante, mise en place depuis début 2012, a été instituée dans le cadre de la réforme structurelle de la prévoyance professionnelle.

Elle a ainsi effectué pour la première fois, en collaboration avec les autorités de surveillance cantonales et régionales, un recensement précoce des chiffres clés de toutes les institutions de prévoyance au 31 décembre 2012. Sur la base des données collectées, elle a ensuite défini et évalué les risques auxquels la prévoyance professionnelle est exposée.

Taux d'intérêt technique nettement diminué

Comme la CHS PP indique, 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. Les taux de couverture se sont ainsi améliorés: 90 pour cent des institutions de prévoyance sans garantie étatique présentaient, fin 2012, un taux de couverture d'au moins 100 pour cent. En outre, les institutions de prévoyance sans garantie étatique évaluent désormais leurs engagements avec davantage de prudence. Elles ont nettement diminué leur taux d'intérêt technique et ne sont plus que 7 pour cent à appliquer encore un taux de 4 pour cent ou plus.

Globalement, 4 pour cent seulement des institutions de prévoyance sans garantie étatique sont rangées encore dans le segment de risque le plus élevé. Toutefois, 37 pour cent de ces institutions sans garantie étatique présentent

un risque plutôt élevé, en raison de promesses de prestations de haut niveau et de la baisse de la capacité d'assainissement due à l'augmentation de la proportion de rentiers dans ces institutions.

L'analyse montre en outre qu'il existe de fortes différences entre les institutions de prévoyance sans garantie étatique et celles bénéficiant d'une garantie de l'Etat. Rien d'étonnant à cela, puis-

«Les rendements à atteindre soumettent les institutions de prévoyance à une forte pression»

que ces deux types d'institution étaient jusqu'ici régis différemment, notamment en ce qui concerne l'obligation de prendre des mesures d'assainissement. En outre, les adaptations aux nouvelles dispositions légales sont encore en cours. A fin 2012, 27 pour cent seulement des institutions de prévoyance avec garantie étatique présentaient un taux de couverture d'au moins 100 pour cent.

Garanties d'intérêts relativement élevées

Alors que les taux techniques ont fortement baissé ces dernières années, les rentes de vieillesse continuent d'être fondées sur des garanties d'intérêts relativement élevées. Ces promesses d'intérêts sont en partie plus élevées que les autres taux appliqués par les institutions de prévoyance.

Les rendements à atteindre soumettent toujours les institutions de prévoyance à une forte pression en raison

des engagements existants et de l'extrême faiblesse des taux d'intérêt, de sorte qu'il n'est guère probable qu'elles réduisent la part de leurs placements à risque. Des adaptations de la loi sont donc indispensables pour éviter que les institutions de prévoyance ne soient contraintes d'inclure d'autres risques encore dans le domaine des promesses de prestations.

ASIP s'engage pour une prévoyance solide

La sécurité financière de la prévoyance professionnelle était également un thème lors de l'Assemblée générale de l'Association Suisse des Institutions de Prévoyance (ASIP). Pour cela, il faut prendre des mesures et le projet du Conseil fédéral «Prévoyance 2020» va dans la bonne direction, a souligné Christoph Ryter, président de l'ASIP.

Dans le cadre de l'approche globale prévue, il convient toutefois de conserver une prévoyance professionnelle solide. Un renforcement de l'AVS au détriment de la prévoyance professionnelle ne permettrait pas d'atteindre l'objectif visé, car se concentrer sur un seul pilier affaiblirait la stabilité de l'ensemble du système. L'ASIP soutient une augmentation ainsi qu'une flexibilisation de l'âge de la retraite. Elle est en outre d'avis qu'une baisse du taux de conversion, assortie de mesures d'accompagnement, est incontournable. La hausse de l'espérance de vie exige que l'on planifie des rentes qui seront perçues plus longtemps et que l'on empêche un «subventionnement croisé» sur le dos des jeunes générations. Les politiciens ne devraient pas ignorer cette réalité. ■

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie (CNCI)

Pour l'économie neuchâteloise, la CNCI veut anticiper et créer

Anticiper les questions de demain, dessiner l'avenir du canton, défendre des conditions-cadres favorables aux entreprises neuchâteloises: telles sont les principales missions de la CNCI. «Agilité, réactivité et surtout proactivité sont les qualités dont nous devons nous prévaloir», affirme Florian Németi, directeur depuis janvier 2013. **Par Emilie Pralong**



Photo: Claude Comte

La CNCI compte près de 850 membres, totalisant environ 40000 emplois privés.

La Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie de Neuchâtel, association patronale de droit privé, représente près des deux tiers des emplois privés du canton de Neuchâtel, soit environ 40000 places de travail. Ses membres sont pour 90 pour cent des PME. La CNCI entretient aussi une forte proximité avec les arts et métiers – elle gère 15 secrétariats de membres de l'Union suisse des arts et métiers (USAM).

Une structure à taille humaine

«Au sein de la CNCI, nous évoluons avec une petite structure, sans lourdeur administrative, toute l'équipe – à majorité féminine avec 9 femmes parmi les 13 collaborateurs – participe aux processus décisionnels», souligne Florian Németi. La CNCI a désormais fort à faire pour gérer les documents d'exportation, d'où la nécessité de bien connaître les entreprises. Soutien à la création d'entreprise, formation continue à l'export ou encore conseils juridiques comptent parmi les services proposés aux membres de la CNCI. Des activités de lobbying et de réseautage finissent de dresser le portrait des prestations. Enfin presque, car comme l'indique Florian Németi, et il s'agit de l'une des particularités de la CNCI, «nous offrons aussi une caisse de

compensation privée, la CICICAM, intégrée à la Chambre et au service de nos membres depuis 1940». Sans but lucratif, cette caisse sociale compte parmi ses affiliés un grand nombre d'acteurs du tissu économique neuchâtelois.

Veille politique: agir en amont

La CNCI anticipe les débats parlementaires. Revenons sur deux exemples. D'abord, le rôle important de la Chambre dans les récentes réformes fiscales du canton. 500 à 600 personnes par an quittent le canton, «à cet effet, nous avons un rôle à jouer pour lever un vrai tabou», affirme Florian Németi. Produit de fructueuses discussions, la nouvelle loi fiscale pour les personnes morales place Neuchâtel dans une situation compétitive sur les plans national et international. Les réformes permettent le financement de la baisse des impôts des familles et des classes moyennes. La prochaine étape: arriver à un consensus sur un taux d'imposition suffisamment bas, pour attirer des cadres ou des contribuables fiscalement plus intéressants, une aubaine pour les finances publiques.

Ensuite, en guise de second exemple: le débat sur l'énergie. «Nous avons réuni des acteurs de l'éolien, du gaz, de la géothermie, du photovol-

taïque et de l'hydraulique ainsi que les candidats aux élections cantonales, lors d'un 5 à 7 en présence des membres de la CNCI» raconte Florian Néméti. «Le rendez-vous a surpris, intéressé, interpellé», ajoute-t-il. Après le bilan positif de cette expérience la CNCI planche sur de nouveaux débats à venir.

Neuchâtel autour du monde

Les PME neuchâteloises font preuve d'une très grande ouverture au monde, ce qui fait de Neuchâtel le 3^e canton exportateur de Suisse. Horlogerie, médical, machine-outil ou encore mécanique: autant de domaines florissants couverts par les PME neuchâteloises. Sans être des multinationales, ces entreprises sont pourtant confrontées à des problématiques semblables. «Les clients internationaux agissent avec les PME neuchâteloises comme si elles avaient une antenne sur place. Ils souhaitent parfois un rendez-vous dans l'heure avec un représentant», glisse malicieusement Florian Néméti. Dès lors, les PME du canton maîtrisent à la fois des relations de proximité et internationales avec leurs clients.

Retour dans nos contrées. Dans le canton de Neuchâtel ou en Suisse en général, les PME bénéficient d'un partenariat social de qualité et de la paix du travail. L'accès au financement, l'équilibre social ou encore l'emploi de personnel qualifié avec une maîtrise technique très pointue complètent le panorama des avantages du pays. De plus, dans le canton, une majorité d'entreprises ont remis à neuf leurs locaux, au plus près des besoins de leurs employés (fitness, crèches, restaurants d'entreprise). Agiles mais fragiles, les PME s'adaptent continuellement: une nécessité face aux multinationales. Rester à la pointe dans son domaine, investir dans la formation et garder les jeunes talents sont les clés d'un futur prometteur.

Neuchâtel parie sur la créativité

En 2008, à l'occasion de son 75^e anniversaire, la CNCI a lancé une démarche innovante intitulée +25 Neuchâtel à venir. Son ambition: cerner les vrais enjeux du canton et offrir une vision globale d'un avenir souhaitable pour le canton. Pour ce faire, elle a agi à deux niveaux: solli-



Florian Néméti, nouveau directeur de la CNCI.

citer d'une part tous les intéressés (patrons, politiciens et citoyens) à débattre de thèmes d'avenir pour le canton, et, d'autre part, en tirer des propositions d'actions concrètes sur les plans économique et politique. Zoom sur deux concepts novateurs, l'un intitulé Neuchâtel 2020 – des idées pour dessiner l'avenir du canton, l'autre, bien nommé Swiss Creative Center. Le premier consiste en un concours international d'urbanisme pour la création d'appartements pour 8000 habitants supplémentaires à Neuchâtel et sur l'aménagement des rives du lac. Avec un processus participatif – la soumission des idées esquissées aux Neuchâtelois et aux autorités – la CNCI a permis d'ouvrir le débat sur les défis urbanistiques de la prochaine décennie.

Le second «réalise» la créativité. Penser, dessiner, modéliser: un cycle continu au Swiss Creative Center. Lancé en 2011 dans le but d'améliorer les processus suisses d'innovation, le centre – véritable laboratoire d'idées – réunit les compétences de créatifs de tous horizons (designers, scientifiques, étudiants, littéraires, entrepreneurs, etc). Les talents de chacun constituent la force du centre pour faire émerger les idées de demain, créer de la richesse par l'innovation. Concrètement, les idées jaillissent dans le «ThinkLab», un environnement de réflexion, généralement orienté vers les questions de société. Ces idées se couchent sur papier puis prennent vie en trois dimensions grâce à un la-

boratoire de création: le «FabLab». Ce lieu d'exploration des technologies de l'impression 3D et du prototypage rapide est le premier du genre en Suisse romande. Think- et FabLab forment un tandem de choc pour explorer l'avenir et profitent directement à l'économie neuchâteloise. La CNCI a lancé le Swiss Creative Center, en partenariat notamment avec les Hautes écoles suisses. Cette structure unique entend mieux expliquer les mutations de notre société. Aujourd'hui, le centre organise des ateliers créatifs destinés exclusivement aux entreprises avec les plus grands experts de Suisse et d'ailleurs, notamment du Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Boston.

2020 gagnant

La CNCI s'efforce d'encadrer les entreprises neuchâteloises face aux enjeux de leur avenir. «Je mise sur un canton solide et orienté croissance», affirme Florian Néméti. Anticiper les problématiques de demain et rester proche des préoccupations de ses membres, voilà ce à quoi la CNCI aspire pour la prochaine décennie. ■

Emilie Pralong est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.



Membres: Près de 850 totalisant

40 000 emplois privés

Fondation: 1933

Président: Alain Marietta

Directeur: Florian Néméti

Contact:

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie

Rue de la Serre 4

Case postale 2012

2001 Neuchâtel

Tél. +41 (0)32 727 24 10

Fax +41 (0)32 727 24 28

cnci@cnci.ch, www.cnci.ch

Etude

Relations sociales dans les entreprises au Royaume-Uni

Une étude relative aux relations sociales dans les entreprises, appelée «Workplace Employment Relations Study» (WERS) a été publiée au début de cette année. Il s'agit de la sixième édition de cette étude parrainée par le gouvernement. Elle est basée sur une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif, composé de 2680 entreprises.



Photo: Stockphoto.com/peter ze lei

L'engagement des salariés est la clé pour construire une main-d'œuvre plus forte qui sera à son tour le moteur de la croissance économique.

Cette enquête donne un aperçu de l'état des relations sociales dans les entreprises au cours de l'année 2011 et couvre un grand nombre de sujets tels que la relation entre l'employeur et le salarié, la conciliation vie professionnelle/vie privée, l'égalité et la diversité, la formation, la rémunération et la durée du travail.

Les principaux enseignements de cette enquête sont les suivants:

- le niveau de satisfaction des salariés concernant leur emploi a augmenté depuis 2004, date de la dernière enquête. En effet, 20 pour cent des salariés étaient satisfaits ou très satisfaits de leur emploi en 2011 contre 16 pour cent en 2004;
- le niveau d'engagement des salariés dans leur entreprise a également aug-

menté depuis 2004. En outre, le pourcentage de salariés déclarant partager les valeurs de leur entreprise est passé de 55 pour cent en 2004 à 65 pour cent en 2011;

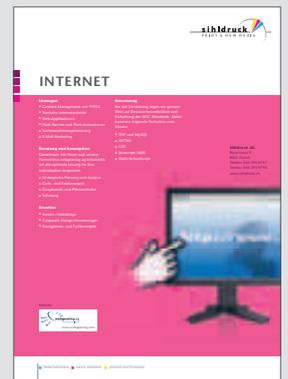
- les directeurs communiquent davantage avec leurs salariés. Il ressort de cette enquête que les directeurs et chefs d'équipe sont plus enclins à organiser des réunions pour informer leurs équipes des modifications concernant le travail (augmentation de 60 pour cent à 66 pour cent entre 2004 et 2011) et à transmettre des informations aux salariés concernant la situation financière de l'entreprise (hausse de 55 pour cent à 61 pour cent entre 2004 et 2011);
- la proportion de salariés avec un haut niveau d'autonomie a augmenté entre 2004 et 2011. Les domaines dans les-

quels les salariés ont le plus d'autonomie sont la manière dont ils font leur travail (52 pour cent) et dans quel ordre ils effectuent les tâches qui leur incombent (51 pour cent).

La ministre britannique des Relations sociales, Jo Swinson, se félicite de l'augmentation de la satisfaction des salariés par rapport à leur emploi ainsi que du fait que de plus en plus de salariés déclarent partager les valeurs de leur entreprise. En effet, selon la ministre, l'engagement des salariés est la clé pour construire une main-d'œuvre plus forte qui sera à son tour le moteur de la croissance économique. ■

(The Workplace Employment Relations Study/Gouvernement britannique/UIMM, 4.2013)

«ALLES AUS EINER HAND»
**UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX
FÜR IHREN MARKETING-MIX.**



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

Gute Arbeitskollegen sind für Verunfallte da.
Genau wie wir.



SHARE
IF YOU
CARE

 Mit einem «Like» Gutes tun
facebook.com/suvaschweiz

Nach einem schweren Unfall ist es für die Betroffenen nicht leicht, in ihr gewohntes Leben zurückzufinden. SuvaCare unterstützt sie auf diesem Weg mit umfassender Betreuung in Form von Beratung, Versicherungsleistungen, Unfallmedizin und Rehabilitation. Doch auch Sie selber können helfen: Indem Sie Anteil am Schicksal Verunfallter nehmen und ihnen zur Seite stehen. Für weitere Informationen: www.suva.ch/wiedereingliederung

suvacare

Sicher betreut