

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Mai/Mai 2011

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

**BRENNPUNKT**

# Fachkräfte gesucht

**DOSSIER**

# Personnel qualifié

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

**Pierre-Luc Maillefer über  
den Markt für Dentaltechnologie**

VERBANDS-PORTRÄT

**Motor für Wachstum: Waadtländer  
Industrie- und Handelskammer**

ENTRETIEN

**Pierre-Luc Maillefer: produits à la  
pointe de la technologie dentaire**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Union Suisse du Métal:  
avec confiance vers le futur**



## Projektmanagement-Kompetenz gewinnen und beweisen – mit den Projektmanagement-Zertifikaten von Swissmem und IPMA

### Ihr Bedarf

- Projektmanagement-Know-how aufbauen, erweitern und festigen
- Projektmanagement-Kompetenz über anerkannte Zertifikate nachweisen
- mit Gleichgesinnten aus der Industrie lernen und austauschen
- und dabei terminlich flexibel bleiben?

### Unser Angebot

- Modularer Zertifikats-Lehrgang Projektmanager/in Swissmem
- Bereitet gleichzeitig auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D vor
- Jedes Modul ist in sich geschlossen und damit separat buchbar

### Die Module und ihre jeweilige Dauer

- |  |        |
|--|--------|
| • Grundlagen des Projektmanagements                      | 4 Tage |
| • Betriebswirtschaftliche Aspekte im Projektmanagement   | 1 Tag  |
| • Projekte planen und abwickeln mit MS-Project           | 3 Tage |
| • Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit       | 2 Tage |
| • Projektteams erfolgreich führen                        | 3 Tage |
| • Sich selbst und andere besser verstehen                | 1 Tag  |
| • Persönliche Arbeitsmethodik                            | 2 Tage |
| • Vorbereitung auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D | 2 Tage |

### Ihre Vorteile

- Modular aufgebaut ⇒ maximale Flexibilität
- Anerkennung gleichwertiger Kurse, bis 4 Jahre zurück
- Ausgerichtet auf die industrielle Projektleiterpraxis
- Abschluss mit anerkanntem Branchen-Zertifikat von Swissmem
- Vorbereitung auf die internationale Zertifizierung nach IPMA

### Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt zu diesen und anderen Themen auch massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Detaillierte Informationen finden Sie unter [www.swissmem-kaderschule.ch](http://www.swissmem-kaderschule.ch) oder erhalten Sie in unserem Sekretariat.

Swissmem Kaderschule  
Brühlbergstrasse 4  
8400 Winterthur  
Telefon 052 260 54 54  
Email [kaderschule@swissmem.ch](mailto:kaderschule@swissmem.ch)



die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie



ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

[www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)



topsoft  
Messe für Business Software

# Suchen Sie Personal?



*René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

der Rekrutierung? Und was bedeuten sie für betroffene Branchen wie die Industrie, den Bau oder den Dienstleistungssektor? Lesen Sie dazu Fakten und Meinungen, die wir für Sie im Brennpunkt ab Seite 14 zusammengetragen haben.

Die Schweizer Unternehmen kommen auch von anderer Seite unter Druck: So gefährden zum Beispiel neue Angriffe auf die Lohngestaltungsfreiheit und die Kündigungsfreiheit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Von linker Seite werden jetzt vehement Mindestlöhne, Lohnobergrenzen für Manager, sechs Wochen Ferien für alle oder ein verschärfter Kündigungsschutz gefordert – und zum Teil mit entsprechenden Initiativen in die politische Debatte geworfen. Was der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) von solchen Forderungen hält, lesen Sie im Beitrag von SAV-Präsident Rudolf Stämpfli ab Seite 26.

Zum Schluss noch eine Bemerkung in eigener Sache: Unsere Zeitschrift hat seit ihrer Neulancierung mit dem neuen Layout und dem neuen Konzept erfreulich positive Reaktionen ausgelöst. Dennoch haben wir uns erlaubt, den Auftritt mittels Retouchen noch zu optimieren. Die wichtigsten Verbesserungen betreffen die Titelschrift, die jetzt etwas prägnanter daherkommt, und das Kastenkonzept, das die Segmentierung der Informationen zugänglicher macht. Unser Ziel: Den «Schweizer Arbeitgeber» für Sie so leserfreundlich wie möglich zu gestalten. In diesem Sinne möchte ich mich auch für konstruktive Anregungen aus der Leserschaft bedanken. Ihre Reaktionen sind auch in Zukunft willkommen. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

## Liebe Leserinnen und Leser

Der Schweizer Wirtschaft geht es bereits wieder erstaunlich gut. Das sieht jeder, der die einschlägigen Statistiken und Prognosen konsultiert. Trotzdem sind viele Unternehmen skeptisch. Das realisiert man auch, wenn man mit Firmenchefs redet. Sorgen bereiten vor allem zwei Faktoren: Erstens die andauernde Stärke des Frankens, der auf die Margen drückt und vor allem die Exportbranchen belastet. Und zweitens die zunehmenden Probleme bei der Rekrutierung des benötigten Personals. Dieser Aspekt wird oft unter dem Begriff «Fachkräftemangel» thematisiert. Es gebe zwar – so der Tenor bei Firmen – durchaus genug Bewerbungen für offene Stellen, aber gleichzeitig immer weniger Kandidat/innen, die gut genug qualifiziert seien. Und zwar egal, ob es sich um Lehrlinge, Handwerker, Ingenieure, Informatiker oder Manager handelt. Das bestätigt auch eine neue Studie der Online-Stellenbörse Monster. Gemäss einem Bericht der «NZZ am Sonntag» belegt sie, dass Schweizer Firmen heuer schon mehr als einen Drittel der offenen Stellen nicht mit adäquatem Personal besetzen können – und bis 2015 sogar die Hälfte.

Was ist dran am Mangel bei qualifiziertem Personal und Engpässen bei

### «Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang  
Erscheint monatlich

### Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

### Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)  
Silvia Oppliger, Jürg Wiler  
Bearbeitung der Urteile:  
Ruth Derrer Balladore

### Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich  
Telefon 044 421 17 00  
zeitung@arbeitgeber.ch  
www.arbeitgeber.ch

### Abonnementspreis

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

### Abonnemente/Druck

Sihldruck AG, Zürich  
044 295 97 97  
www.sihldruck.ch  
druckerei@sihldruck.ch  
Postkonto 80-4806-3

### Inserate

Lenzin + Partner GmbH  
062 844 44 88  
www.lenzinundpartner.ch  
info@lenzinundpartner.ch

### Leserreichweite

17 000 Lesende, über 50 %  
Führungskräfte der obersten  
Führungsetage und Firmen-  
inhaber (Quelle: Leserschafts-  
forschung Herbst 2008)

### Titelbild

Keystone/Martin Ruetschi

**37 EDITORIAL****38 EN BREF**

Perspectives

**40 MEMBRES**

Convention patronale

**41 OPINION**

Thomas Daum

**42 ENTRETIEN**

Pierre-Luc Maillefer, Ballaigues

**44 DROIT DU TRAVAIL**

44 Contrat de voyageur de commerce: compétence du tribunal

46 Retard dans le paiement du salaire

**DOSSIER**

48 Personnel qualifié recherché d'urgence

51 Les associations de branches: «Le problème s'aggrave»

53 Comment Credit Suisse s'engage à promouvoir les spécialistes TI

**55 ECLAIRAGE**

Claudine Amstein

**56 MARCHE DU TRAVAIL**

Rudolf Stämpfli fait le point sur la situation actuelle

**58 SECURITE SOCIALE**

L'évolution démographique impose des changements à l'AVS

**60 FORMATION**

Formation commerciale de base: améliorations ciblées

**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

Union Suisse du Métal

**64 À L'ÉTRANGER**

Birgit et Heinz Reitbauer, Vienne

**Entretien avec Pierre-Luc Maillefer: aux racines de l'innovation**

Photo: m. à d.

Plus d'un siècle d'expertise et des produits à la pointe de la technologie dentaire, Maillefer Instruments, membre du groupe international Dentsply depuis 1995, occupe la place de leader mondial sur le marché de niche de l'endodontie. Qualité, innovation et efficacité, autant d'atouts qui font de cette entreprise – basée à Ballaigues dans le Jura vaudois – un véritable fleuron de l'industrie suisse. Rencontre avec Pierre-Luc Maillefer, CEO de Dentsply Maillefer et arrière-petit-fils du fondateur Auguste Maillefer, un horloger reconverti en dentiste! **Page 42**

**Dossier: faits et tendances concernant la pénurie de personnel qualifié**

Les nouvelles du monde économique suisse faisant état d'une pénurie de personnel spécialisé et de problèmes de recrutement se multiplient. Quels domaines, quelles branches et quelles entreprises ont-elles particulièrement à en souffrir et qu'est-ce que cette situation implique? Lisez notre dossier – avec ses données, des estimations d'associations (Swissmem et la Société Suisse des Entrepreneurs) et un article sur l'engagement de Credit Suisse en faveur de la relève dans le secteur des TIC. **Dès page 48**

**Union Suisse du Métal: avec confiance vers l'avenir**

L'USM se profile comme une association patronale forte et fiable au service des secteurs technique agricole, construction métallique et maréchalerie. Elle poursuit avec opiniâtreté, souligne son directeur Gregor Saladin, les objectifs qu'elle s'est fixés dans divers domaines, en particulier le partenariat social, la promotion de la relève et la formation. **Page 62**



Photo: m. à d.

**Le principal apprentissage professionnel fait l'objet d'améliorations ciblées**

Le règlement appliqué à la formation et aux examens pour les futurs commerçants est remplacé par une nouvelle ordonnance – qui fait suite à la loi sur la formation professionnelle de 2004. Des améliorations ciblées visent en outre à assouplir et simplifier la formation en entreprise. 21 organisations professionnelles se sont groupées pour activer ces adaptations. Les innovations devraient entrer en vigueur à partir de 2012. **Page 60**

## Im Brennpunkt: Fakten und Meinungen zum Fachkräftemangel



Bild: Zlg / Swissmen

Die Meldungen aus der Schweizer Wirtschaft über einen zunehmenden Mangel an spezialisiertem Personal und Rekrutierungsprobleme häufen sich. Was ist dran am Fachkräftemangel? In welchen Bereichen ist er ein Problem – und was bedeutet er für betroffene Branchen und Unternehmen? Lesen Sie dazu den Brennpunkt – mit Fakten, Einschätzungen von Verbänden (Swissmem und Schweizerischer Baumeisterverband) sowie einem Beitrag zum Engagement der Credit Suisse zur Förderung des Nachwuchses im IT-Bereich. **Ab Seite 14**

## Interview mit Pierre-Luc Maillefer über Dentaltechnik und Innovation

Maillefer Instruments mit Sitz in Ballaigues (VD) wurde 1889 vom Uhrmacher und Zahnarzt Auguste Maillefer gegründet. Heute gehört die Firma zur Dentsply-Gruppe und ist führend in der Produktion von Technologie für die Zahnwurzelbehandlung. Der Chef Pierre-Luc Maillefer erklärt im Arbeitgebergespräch, warum dieser Markt noch grosses Potenzial hat – und weshalb die Innovationsfähigkeit, die Kundenbindung und das Fachwissen des Personals für ihn wichtig sind. **Seite 8**

## Zu Besuch bei Dr. Wild & Co. in Muttenz

Mit dem Medikament Contra-Schmerz ist sie einst bekannt geworden: Die Dr. Wild & Co. Und noch immer behauptet sich das unabhängige KMU mit hochwertigen und innovativen Produkten auf dem umkämpften Pharmamarkt. Was macht die Firma so erfolgreich und einzigartig? Werner Catrina hat sich vor Ort umgeschaut, mit Verantwortlichen geredet – und zufriedene Mitarbeitende aus aller Welt getroffen. **Seite 22**



Bild: Werner Catrina

## Gezielte Verbesserungen bei der wichtigsten Berufslehre

Das Ausbildungs- und Prüfungsreglement für angehende Kaufleute wird durch eine neue Bildungsverordnung ersetzt. Die Branchenorganisationen haben sich bei der kaufmännischen Grundbildung auf Verbesserungen und Anpassungen geeinigt, die auch die betriebliche Bildung flexibler und einfacher machen. Lesen Sie den Bericht zu den Neuerungen, die voraussichtlich nächstes Jahr greifen. **Seite 28**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**  
Gastro Suisse
- 7 STANDPUNKT**  
Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**  
Pierre-Luc Maillefer
- 10 ARBEITSRECHT**  
10 Urteil: Zuständigkeit für Handelsreisendenvertrag  
12 Urteil: Rückstand mit Lohnzahlung
- 14 BRENNPUNKT**  
14 Fachkräftemangel kann auf Erträge drücken  
18 Das Problem verschärft sich  
20 Wie CS die Förderung von IT-Fachleuten unterstützt
- 22 UNTERNEHMEN**  
Dr. Wild & Co. AG, Muttenz
- 24 GESUNDHEIT**  
Position zum Präventionsgesetz
- 25 KOLUMNE**  
Esther Girsberger
- 26 ARBEITSMARKT**  
Rudolf Stämpfli zur aktuellen Lage
- 28 BILDUNG**  
Kaufmännische Grundbildung: Gezielte Verbesserungen
- 30 ARBEITSRECHT**  
Neue Zivilprozessordnung
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**  
Birgit und Heinz Reitbauer, Wien
- 34 VERBANDSPORTRÄT**  
Waadtländer Industrie- und Handelskammer (CVCI)

## Fit für den demografischen Wandel?

Mit dem Analyseinstrument Demografix erhalten Firmen Informationen darüber, welche Herausforderungen der demografische Wandel für sie bringt, und wie sie darauf reagieren können.



Demografix unterstützt Unternehmen beim Personalmanagement.

Das Thema demografischer Wandel ist in den Medien und in der Öffentlichkeit präsent. Damit es auch in Unternehmen und speziell in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stärker präsent wird, erstellte die Fairness at Work GmbH Demografix, ein elektronisches Analyseinstrument für aktives Altersmanagement. Denn für KMU, so die Initiatoren des Projekts, stelle sich grundsätzlich die Frage nach einem effektiven Altersmanagement, um das langfristige Bestehen zu sichern. Zu den unternehmensstrategischen Überlegungen gehörten Themen wie die Personalrekrutierung, flexible Pensionierungslösungen und der Know-how-Transfer, sowie auch die Gesundheitsförderung.

Was also können Unternehmen tun, um sich für den demografischen Wandel zu rüsten? Demografix soll KMU für bestehende oder zukünftige Probleme des demografischen Wandels sensibili-

sieren. Unternehmen können die Altersstruktur ihrer Belegschaft eingeben und eine einfache Analyse machen, die mögliche Problemsituationen in ihrem Unternehmen beschreibt und entsprechend Handlungshinweise gibt.

Ziel von Demografix ist laut den Projektverantwortlichen nicht nur die Sensibilisierung von KMU für die Herausforderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt, sondern auch das Aufzeigen von Handlungsspielräumen. Die Gesamtanalyse veranschaulicht die Zusammenhänge und bietet den Unternehmen Unterstützung für die aktive Gestaltung des Altersmanagements.

Das Projekt wird unterstützt durch das Bundesamt für Gesundheit BAG, das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco und die Gesundheitsförderung Schweiz. ■ (S.O.)

[www.demografix.ch](http://www.demografix.ch)

## Schweizer Beschäftigte erstaunlich mobilitätsfreudig

Schweizer Arbeitnehmende zeigen eine hohe Bereitschaft zur Mobilität, wenn es um attraktive Arbeitsstellen geht. Das zeigt eine aktuelle Umfrage.

«Der zunehmend globale Arbeitsmarkt bietet Talenten vielversprechende Karriereperspektiven – eine hohe Mobilitätsbereitschaft wird jedoch vorausgesetzt», teilt der Personaldienstleister Kelly Services mit. Wer beruflich erfolgreich sein wolle, müsse in seiner Karriereaufbahn dazu bereit sein, für eine gewisse Zeit in eine andere Stadt oder in ein anderes Land zu ziehen. Der Personaldienstleister hat dazu eine Umfrage durchgeführt. Zum aktuellen Global Workforce Index wurden 97 000 Personen in 30 Ländern befragt, davon rund 1000 aus der Schweiz. Die Befragungen dazu fanden zwischen Oktober 2010 und Januar 2011 statt.

Ein Fazit: Schweizer Beschäftigte zeigen sich erstaunlich mobilitätsfreudig.

76 Prozent der Befragten würden ihren geografischen Radius für die ideale Arbeitsstelle erweitern. Damit liegt die Schweiz im europäischen Vergleich im Mittelfeld. Laut Kelly Services (Schweiz) AG kann der Schritt ins Ausland für Talente klare Karrierevorteile bringen: Sie erwerben vertiefte Fachkenntnisse auf internationaler Ebene, Zusatzqualifikationen wie Fremdsprachen oder interkulturelle Kompetenzen.

40 Prozent der Schweizer Befragten stehen einem Umzug innerhalb der Schweiz besonders offen gegenüber. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten würde für den Job auch ins Ausland ziehen. Männer zeigen insgesamt eine höhere Mobilitätsbereitschaft als Frauen. Für acht von zehn Befragten der

jüngeren Generation Y (18 bis 29 Jahre) ist ein karrierebedingter Standortwechsel speziell verlockend. Vor allem Beschäftigte aus dem Ingenieurwesen und Einzelhandel sowie aus der Wissenschaft würden einen anderen Standort für die Karriere in Betracht ziehen.

Schweizer Beschäftigte würden ausserhalb der Schweiz am liebsten an einem anderen europäischen Standort arbeiten. Für 47 Prozent zählt Europa also zur beruflichen Topdestination. Etwa jeder fünfte Befragte könnte sich aber auch vorstellen, nach Nordamerika zu gehen. Andere Kontinente scheinen für die Schweizer Beschäftigten hingegen weniger reizvoll. ■ (W)

[www.kellyservices.ch](http://www.kellyservices.ch)

## Eidgenössische Räte genehmigen Freihandelsabkommen mit Peru

Nach dem Ständerat stimmte auch der Nationalrat Mitte April dem Freihandelsabkommen der EFTA-Staaten mit Peru und einem Landwirtschaftsabkommen zu. Damit erhält die Schweizer Exportwirtschaft einen besseren Zugang zum peruanischen Markt.

Peru gilt als Markt mit einem erheblichen Wachstumspotenzial. Mit dem Abkommen sollen Schweizer Unternehmen einen vergleichbaren Zugang

zum peruanischen Markt erhalten wie Konkurrenten insbesondere aus den USA und Kanada. Das Freihandelsabkommen umfasst den Handel mit Industrieprodukten, Fisch und verarbeiteten Landwirtschaftsprodukten sowie die Investitionen, den Schutz des geistigen Eigentums, das öffentliche Beschaffungswesen, den Wettbewerb und die technische Zusammenarbeit. ■ (Wi)

## Stabile Pensionskassen trotz Unsicherheiten

Der Swisscanto Pensionskassen-Monitor zeigt auch für das erste Quartal 2011 eine stabile Finanzierungssituation der schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen – trotz Währungsturbulenzen, Unruhen in Nordafrika und der Katastrophe in Japan.

Mit einem Deckungsgrad von 104,6 Prozent haben sich die Reserven der privatrechtlichen Pensionskassen per 31. März 2011 gegenüber dem Vorquartal praktisch nicht verändert. Die öffentlich-rechtlichen Kassen wiesen mit 91,8 Prozent dieselbe Unterdeckung wie im Vorquartal auf. Insgesamt entwickelte sich die durchschnittliche, vermögensgewichtete Deckung aller erfassten Vorsorgeeinrichtungen im ersten Quartal

minim von 98,5 auf 98,6 Prozent. Auch die Phase geringer Renditen setzte sich fort. So erzielten die erfassten Vorsorgeeinrichtungen eine durchschnittliche vermögensgewichtete Rendite von 0,6 Prozent.

Dies ist der Hauptgrund für die sich nicht verbessernde Finanzierungssituation der Vorsorgeeinrichtungen. Folglich hat sich der Anteil der Kassen in Unterdeckung seit Jahresbeginn nicht reduziert. So befinden sich per 31. März 2011 immer noch 15 Prozent der privatrechtlichen und 60 Prozent der öffentlich-rechtlichen Kassen in Unterdeckung. ■ (S.O.)

[www.swisscanto.ch](http://www.swisscanto.ch)

## EU-Grünbuch mit Vorschlägen zur Corporate Governance

Die Europäische Kommission hat ein Grünbuch zur Corporate Governance börsennotierter Unternehmen in der EU veröffentlicht. Dieses stellt Massnahmen und Mechanismen zur Verbesserung bestehender Corporate Governance zur Diskussion und zielt darauf ab, Verhaltenskodizes effektiver und durchsetzbarer zu gestalten.

Das Grünbuch schlägt unter anderem vor, den Verwaltungsrat anhand von Anforderungsprofilen zu besetzen und ein Gleichgewicht der Geschlechter anzustreben. Es ist zu prüfen, inwiefern diese Ansätze auch für die Schweiz interessant sind. ■ (RDB)

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

### AUSBLICK

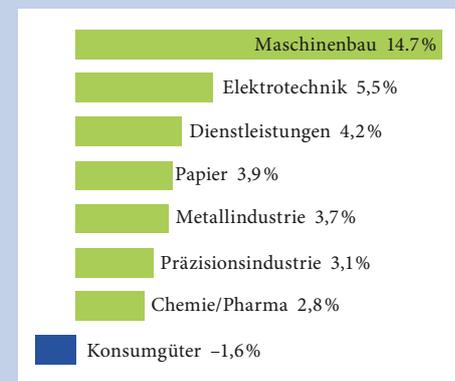
#### Gute Exportstimmung

Die Aussichten für die Schweizer Exporte sind für das 2. Quartal sehr gut. Die Nachfrage zieht an. Das zeigt der KMU-Exportindikator von Credit Suisse und Osec.

Das Exportbarometer der Credit Suisse, das die ausländische Nachfrage nach Schweizer Produkten abbildet, notiert mit einem Wert von 1,4 auf einem sehr hohen Stand. Ein solcher Wert wurde zuletzt im Jahr 2000 erreicht. Aufgrund des Prognosevorlaufs von einem bis zwei Quartalen bedeutet das für die Exportindustrie ausgezeichnete Perspektiven: Starke Nachfrageimpulse sollten in den nächsten Monaten für ein hohes Exportvolumen sorgen.

Die exportorientierten Schweizer KMU behaupten sich damit trotz des starken Frankens gut. Mehr als die Hälfte der KMU, die von der Osec befragt werden, erwarten für das 2. Quartal einen Exportzuwachs. Nur 5 Prozent befürchten einen Rückgang. Damit konnte sich die Exportstimmung auf dem hohen Niveau des Vorquartals halten. Laut den KMU-Exportperspektiven der Osec zieht sich die positive Stimmung durch alle Branchen. Besonders hohe Zuwächse erwartet der Maschinenbau. Ebenfalls mit deutlichen Zuwächsen rechnen die Firmen aus den Sektoren Elektrotechnik und Dienstleistungen und – in etwas geringerer Masse – die Papier-, Metall- und Präzisionsindustrie. ■ (Pf./CS)

#### Exportenerwartung im 2. Quartal nach Sektoren (Zuwachs)



Quelle: Credit Suisse/Osec

Gastrosuisse

# Nicht noch mehr Vorschriften

Der Branchenverband Gastrosuisse wehrt sich gegen immer mehr Regulierungen für Wirte und Restaurantbesitzer. Das machte die Verbandsspitze an ihrer Jahresmedienkonferenz in Zürich klar. Die Gastrobetriebe profitieren ansonsten von der zunehmenden Nachfrage. **René Pfister**

Der Arbeitgeberverband für Restauration und Hotellerie ist vehement gegen eine weitere Verschlechterung der Rahmenbedingungen für die Gastrobetriebe. Besorgt äusserten sich Gastrosuisse-Zentralpräsident Klaus Künzli und Vizepräsident Ernst Bachmann besonders über neue Vorgaben, die bei den Revisionen des Lebensmittel- und Alkoholgesetzes diskutiert werden. Dazu gehören die Deklarationspflicht bei Lebensmitteln, die Aufhebung der Schweigepflicht für Behörden bei Lebensmittelkontrollen oder verschärfte Bestimmungen beim Verkauf von alkoholhaltigen Getränken.

Der Trend zu ständig neuen Vorschriften und Auflagen sei sowohl für die Betriebe als auch die Kunden unhaltbar, betonte die Verbandsspitze. Es gehe nicht an, dass die Wirte mit immer mehr administrativem Aufwand auf der Angebotsseite belastet würden, meinte Bachmann, sonst könnten sie ihre Rolle als Gastgeber nicht mehr erfüllen. Und Künzli meinte, dass dieser Trend auch darauf hinauslaufe, den Bürgern die Selbstverantwortung abzusprechen: «Dem verstärkten Drang zur Bevormundung und damit zur Regulierung und

Normierung dürfen wir keinen Raum geben», sagte der Gastrosuisse-Zentralpräsident.

Zum Thema Rauchverbot und Schutz vor Passivrauchen wies Bachmann darauf hin, dass es das letzte Jahr in der Branche stark geprägt und vor allem kleine und getränkegeprägte Betriebe vor grosse Probleme gestellt habe. 93 Prozent der Lokale hätten Umsatzverluste hinnehmen müssen. Nötig sei nun ein einheitliches Bundesgesetz, das Ausnahmen und bediente Fumoirs ermögliche und in allen Kantonen gelte. Sonst, so Bachmann, gebe es Wettbewerbsverzerrungen. 2010 waren laut Gastrosuisse landesweit noch 4,6 Prozent der Betriebe Raucherlokale, 10,9 Prozent hatte ein bedientes und 5,7 Prozent ein unbedientes Fumoir.

## Kampf gegen Steuernachteile

Im Zentrum des Kampfs um bessere Rahmenbedingungen steht für Gastrosuisse auch die Volksinitiative «Schluss mit der Mehrwertsteuer-Diskriminierung des Gastgewerbes!». Bei diesem Geschäft seien die Weichen richtig gestellt, erklärte Bachmann. Die nötigen Unterschriften seien in Rekordzeit ge-

sammelt worden. Die Chancen stehen gemäss Bachmann gut, dass die steuerliche Benachteiligung aufgehoben wird. Sowohl das vom Nationalrat anvisierte Zweisatzmodell als auch der vom Ständerat favorisierte Einheitsatz würden das Problem lösen.

Ebenfalls gut unterwegs ist der Verband mit seiner eigenen Hotelklassifikation, wie Vizedirektor Daniel C. Jung erklärte. Der Gast profitiere von mehr Wettbewerb und einer grösseren Angebotstransparenz und Vielfalt: «Nach dem Wegfall der mehrjährigen juristischen Blockade haben unsere über 3000 Hotel-Mitglieder endlich die Möglichkeit, sich entsprechend im Markt zu präsentieren», sagte Jung. «Unser Sterne-Logo, das auf Swissness, Zuverlässigkeit und Qualität setzt, kommt sehr gut an. Es gibt dem Gast eine wichtige Orientierung, und dieser weiss, was ihn erwartet.»

## Auswärts essen und trinken ist angesagt

Zu den Konsumtrends präsentierte Direktor Bernhard Kuster interessante Fakten: So gaben die Schweizer 2010 für auswärts essen und trinken über 26 Milliarden Franken aus, rund 3,3 Milliarden mehr als im Vorjahr. Für 2011 rechnet Gastrosuisse nach Umsatzrückgängen im ersten Quartal mit einem moderaten Wachstum. Der Trend zur schnellen, preisgünstigen Verpflegung nimmt weiter zu, während die herkömmliche Gastronomie leichte Umsatzeinbussen verzeichnet. Und übrigens: Das typische Lieblingsgericht der Schweizer Konsumenten im Jahr 2010 war laut Gastrosuisse ein Klassiker: Rindfleisch mit Pommes Frites und Salat. ■

Was Köche auftischen, mündet immer mehr Schweizer Konsumenten.



Bild: z/g

# Gegen den Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel in der Schweiz ist struktureller Natur und wird sich weiter akzentuieren. Eine Auslegeordnung der Ursachen und der nötigen Gegenmassnahmen. **Thomas Daum**



*Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

Wer die Schweizer Arbeitsmarktdaten der letzten zehn Jahre analysiert, dem fallen zwei Dinge auf: Erstens sank die Arbeitslosenquote auch im Beschäftigungsboom zwischen 2005 und 2008 (mit über 350 000 neu geschaffenen Stellen) nie unter 2,3 Prozent, und zweitens blieb das Angebot qualifizierter Arbeitskräfte auch während Perioden mit erhöhter Arbeitslosigkeit in verschiedenen Segmenten knapp.

Alles deutet darauf hin, dass sich im Arbeitsmarkt ein Strukturwandel vollzieht, in dem die Beschäftigungschancen der gering qualifizierten Arbeitnehmer sinken und die Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften über das vorhandene Potenzial hinaus zunimmt. Diese Nachfrage-Verschiebung wird in den nächsten Jahren noch von einem demografischen Prozess überlagert, der zur Stagnation und sukzessiven Alterung der Erwerbsbevölkerung sowie zu einer Ausdünnung des beruflichen Nachwuchses führt. Zusammen werden diese beiden Entwicklungen zu einem Fachkräftemangel führen, der nur noch in seiner Akzentuierung dem konjunkturellen Auf und Ab folgt.

## **Potenzial im Inland ausschöpfen**

Dieser strukturelle Fachkräftemangel kann zu einem grundlegend limitierenden Faktor für das Wachstum der Wirtschaft werden, hat also strategische Bedeutung. Entsprechend wichtig sind Gegenmassnahmen, wobei vier Handlungsfelder im Vordergrund stehen: Die Aus-

und Weiterbildung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sowie die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland. Auf allen Handlungsfeldern sind sowohl Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie auch Gesellschaft und Politik angesprochen.

Die Bekämpfung des Fachkräftemangels muss bei der optimalen Nutzung der inländischen Personal-Ressourcen für das Erwerbsleben beginnen. Dazu gehören erstens eine gute Qualifikation der Menschen und zweitens Rahmenbedingungen, die ihnen eine möglichst intensive und lange Arbeitsmarktbeteiligung erlauben. Dank unserem leistungsfähigen Ausbildungssystem liegen in der Schweiz nur noch beschränkte Qualifizierungspotenziale brach. Grösser sind die Reserven dagegen bei der Arbeitsmarktbeteiligung: Viele gut qualifizierte Frauen müssen wegen der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihren Beschäftigungsgrad einschränken, und zahlreiche leistungsfähige ältere Arbeitnehmende scheiden aus dem Erwerbsleben aus, weil unsere Gesellschaft nach wie vor auf das Rentenalter 64/65 fixiert ist. Die Beseitigung dieser praktischen und mentalen Barrieren ist eine arbeitsmarktökonomische Notwendigkeit.

## **Notwendige Arbeitsmarktöffnung**

Selbst die optimale Ausschöpfung des inländischen Potenzials reicht aber nicht aus, um den drohenden Fachkräftemangel zu entschärfen. Wie der hohe Anteil von ausländischen Arbeitskräften (ca. 27 Prozent) zeigt, ist der Schweizer Arbeitsmarkt zu klein, um unsere hochentwickelte Volkswirtschaft mit genügend Arbeitskräften zu versorgen. Wir sind schlicht nicht in der Lage, genügend Fachkräfte, Forscher und Kader für unseren Denk-, Werk- und Finanzplatz zu «produzieren». Die Unternehmungen brauchen also die ergänzende Rekrutierung im europäischen und – selektiv – im globalen Arbeitsmarkt. Wer das den Firmen nicht zugestehen will, wird sie dereinst schmerzlich vermissen. ■

Bild: Rob Lewis

*Pierre-Luc Maillefer, CEO Dentsply Maillefer Instruments Holding*

## «Unsere Stärken liegen in der Innovation»

Mit über einem Jahrhundert Erfahrung und Hightech-Produkten in der Dentaltechnologie ist Maillefer Instruments Weltmarktführer im Nischenmarkt für Zahnwurzelbehandlung. Seit 1995 gehört die Firma mit Sitz in Ballaigues (VD) zur Dentsply-Gruppe. CEO Pierre-Luc Maillefer über Qualität, Innovation und Effizienz sowie den wachsenden Markt und benötigte Fachkräfte. **Stéphanie Spiess**

### **Herr Maillefer, welche Eigenschaften zeichnen Ihr Unternehmen aus?**

**Pierre-Luc Maillefer:** 95 Prozent unserer Produktion sind für die Ausfuhr bestimmt. Dentsply Maillefer ist also auf dem Weltmarkt aktiv. Wir sind im Bereich Zahnpflege tätig, unsere Gesellschaft ist Weltmarktführer in der Produktion von Geräten, die in der Endodontie (Zahnwurzelbehandlung) eingesetzt werden. Unser Geschäftsmodell setzt auf totale Integration.

### **Inwiefern?**

Wir haben ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Anwender. Damit sorgen wir gleichzeitig für Sicherheit und Komfort von deren Patientinnen und Patienten, angefangen von der Organisation von klinischen Foren über das Einsetzen von Evaluationsgruppen bis hin zur klinischen Ausbildung, mit

Verbesserung des Lebensstandards in diesen Märkten erleichtert zudem den Zugang zu einem umfassenderen Pflegeangebot, das künftig auch von breiteren Bevölkerungsschichten in Anspruch genommen wird. Für die Endodontie – eine Zahnbehandlungsdisziplin, die Pathologien behandelt, die in der Regel erst im fortgeschrittenen Alter auftreten – spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass die Menschen immer älter werden.

### **Wie entwickeln sich Ihre Exporte und Verkäufe?**

Mit 60 Prozent der Exporte nach Europa und Nordamerika und 40 Prozent in die Emerging Markets weist unser Unternehmen im Durchschnitt ein zweistelliges prozentuales Wachstum aus. 2010 tätigten wir Verkäufe im Umfang von 265 Millionen Franken. Die Nachfrage in den Emerging Markets steigt, um das Jahr 2020 wird sich die prozentuale Verteilung der Exporte genau umgekehrt haben, die Emerging Markets werden dann unser Hauptabsatzgebiet sein.

### **Liegt die Stärke Ihres Unternehmens in der Innovation oder der Tradition?**

Unser Unternehmen kann zwar auf eine über 120-jährige Geschichte zurückblicken, dennoch liegen unsere Stärken in der Innovation. Diese ist ja auch der Motor des Fortschritts. Im Nischenmarkt der Endodontie werden wir dank der Innovation auch wahrgenommen und anerkannt. So haben wir etwa 1995 ein völlig neues Instrument entwickelt, das mechanisch betrieben wird und aus einer neuen Nickel-Titan-Legierung gefertigt ist. Diese verleiht dem Instrument eine sehr grosse Flexibilität und Widerstandskraft – angesichts der Kleinheit des Wurzelkanals ein unschätzbare Vorteil. Die Technologie wird heute weltweit eingesetzt.

### **Wo und wie bleiben Sie auch künftig innovativ?**

Unser Forschungs- und Entwicklungszentrum nimmt ständig Inputs aus verschiedenen Technologiebereichen auf, etwa Medizin, Biotechnologie

*«2010 wurden in unserem Betrieb über 50 000 interne Ausbildungsstunden geleistet.»*

der wir den fachgerechten Einsatz unserer Techniken sicherstellen. Alle Schritte bei der Entwicklung, Herstellung und dem Einsatz unserer Instrumente – von der Abklärung der Bedürfnisse über die Entwicklung eigener Produktionsmittel bis hin zur Verschreibung und der klinischen Unterweisung – beziehen wir die Kunden voll und interaktiv ein.

### **Wie präsentiert sich Ihr Markt?**

Der Markt für Dentalmaterial wird auf etwas mehr als 10 Milliarden Franken geschätzt und wächst ständig: In Europa und Nordamerika um 4 bis 5 Prozent pro Jahr und in den Emerging Markets (Asien, Südamerika, Russland und Naher Osten) gar um 15 Prozent. Ein Grund ist das Bevölkerungswachstum, besonders Länder mit starkem Wachstum bieten Entwicklungspotenzial in der Zahnpflege. Die

und Materialwissenschaften. Das versetzt uns in die Lage, vorne mitzuhalten und den Zahnärztinnen und Zahnärzten immer bedürfnisgerechtere und bessere Werkzeuge und Techniken zur Verfügung stellen zu können. Damit ist Dentsply Maillefer übrigens gar nicht weit von der Philosophie des Firmengründers entfernt, der sein umfassendes Fachwissen aus der Uhrenfertigung mit der sorgfältigen Behandlung seiner Patienten als Zahnarzt profitabel verbunden hat. Wir setzen immer noch auf Innovation und nutzen zu diesem Zweck Kompetenzen, die sich gegenseitig sinnvoll ergänzen.

### **Finden Sie das benötigte Fachpersonal problemlos?**

Maillefer liegt auf der Achse Genf–Basel, mit anderen Worten: im Kernland der Schweizer Uhrenindustrie. Wir können auf qualifiziertes und gut ausgebildetes Fachpersonal zurückgreifen. Die Herstellung unserer Produkte setzt grosse Sorgfalt voraus. Wir haben das Glück, auf hervorragendes Fachwissen und Kompetenzen in der maschinellen Fertigung und der Mikropräzision zählen zu können. Weil die Herstellung unserer Instrumente ganz spezielle Produktionsabläufe voraussetzt, konzipieren und fertigen wir eigene Produktionsmaschinen. Auch hier ist das Know-how unserer Belegschaft sehr wertvoll. Was das Kader angeht, so gestaltet sich die Rekrutierung – gerade im Bereich Engineering, wo Konkurrenz herrscht – etwas schwieriger.

### **Engagieren Sie sich im Nachwuchs- und Weiterbildungsbereich?**

Die Schweiz mit ihren hervorragend ausgebildeten Fachkräften zieht zahlreiche Unternehmen an, die in der Medizinaltechnologie tätig sind. Für ausgebildete Ingenieure eröffnen sich damit interessante Perspektiven. Wir legen Wert darauf, uns bei Universitäten und Hochschulen entsprechend zu positionieren, und bieten Praktikumsplätze für Studierende an. Ein spezielles Anliegen ist uns auch die Weiterbildung unserer 800 Mitarbeitenden. Mit Blick auf eine ständige Verbesserung und Förderung bieten wir eine breite Palette von Angeboten an. Im Jahr 2010 wurden in unserem Betrieb

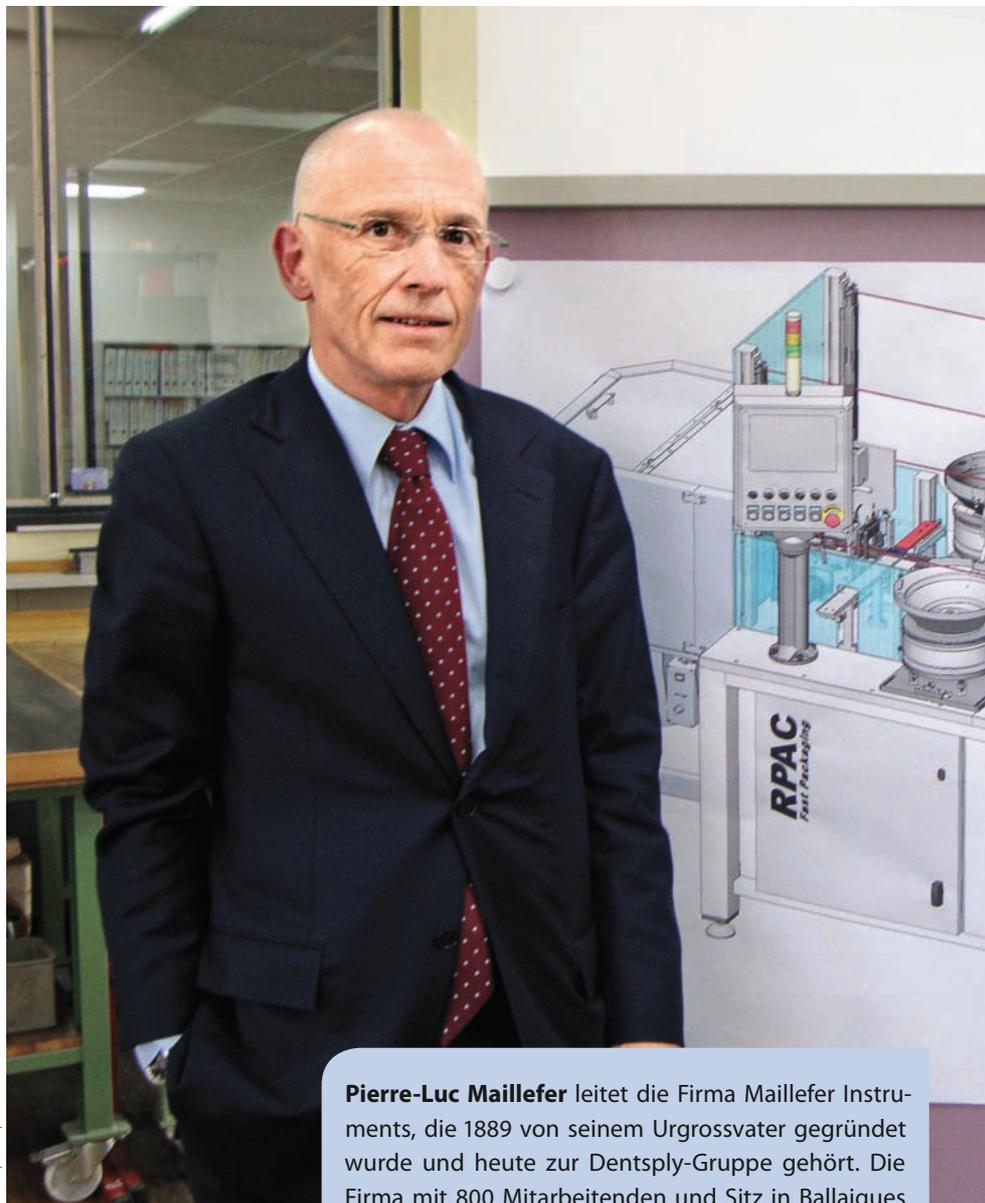


Bild: Stéphanie Spiess

über 50 000 interne Ausbildungsstunden geleistet.

### **Was ist für Sie und Ihre Firma der Schlüssel zum Erfolg?**

Meiner Meinung nach sind es Innovation und Qualität, die den Unterschied ausmachen. In einem Tätigkeitsbereich, in dem die Qualität der Produkte ein wichtiger Garant für die Qualität und Sicherheit der Zahnpflege ist, sind unsere Erfahrung, das strikte Einhalten von Kontrollnormen und von Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit schlagende Argumente für die Zahnärztinnen und Zahnärzte. Diese können sich auf unsere Produkte voll und ganz verlassen, wenn sie neue Techniken einführen und anwenden wollen. Die endodontologischen Behandlungen und die damit verbundenen Infektionsrisiken für den Wurzelkanal sind ein komplexes Gebiet der Zahnheilkunde. Wir

**Pierre-Luc Maillefer** leitet die Firma Maillefer Instruments, die 1889 von seinem Urgrossvater gegründet wurde und heute zur Dentsply-Gruppe gehört. Die Firma mit 800 Mitarbeitenden und Sitz in Ballaigues im Waadtländer Jura hat drei Produktionsstätten und stellt Instrumente für Zahnarztpraxen in über 100 Ländern her. Pierre-Luc Maillefer engagiert sich auch im Vorstand der CVCI und ist Ratspräsident der Medizinischen Universitäts-Poliklinik Lausanne.

haben es uns zur Aufgabe und Gewohnheit gemacht, den Zahnärztinnen und Zahnärzten klinische Ausbildungsprogramme anzubieten, die sie mit den neuen Technologien vertraut machen. Diese werden immer sicherer, aber auch einfacher und effizienter. Jedes Jahr werden weltweit über 10 000 Zahnärztinnen und Zahnärzte in den Techniken von Dentsply Maillefer ausgebildet und geschult. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

Zum Wirtschaftsstandort Waadt lesen sie auch den Beitrag über die CVCI auf Seite 34 f.

*Urteil*

## Zuständigkeit des Gerichts für Handelsreisendenvertrag

Hängt die Zuständigkeit des Gerichts davon ab, ob ein Arbeits- oder Handelsreisendenvertrag bestand, muss das Gericht im Rahmen der Prüfung der Zuständigkeit darüber entscheiden, ob der in Frage stehende Vertrag als Arbeitsvertrag zu qualifizieren ist.

### Sachverhalt

A. (Beschwerdegegner) schloss am 8. Juli 2002 mit Y. AG (Beschwerdeführerin) einen als «Agenturvertrag» bezeichneten Vertrag ab. Darin verpflichtete er sich, für Y. Verträge im Anlage- und Versicherungsbereich zu vermitteln. Als Gegenleistung wurde ein ausschliesslich aus Provisionen bestehendes Entgelt vereinbart. Am 9. März 2005 schlossen die Parteien einen neuen, ebenfalls als Agenturvertrag bezeichneten Vertrag ab, der sich vom ersten Vertrag lediglich in der sprachlichen Formulierung, nicht aber inhaltlich unterschied.

Nachdem A. einige Jahre für Y. tätig war, entbrannte zwischen den Parteien ein Streit.

A. reichte Klage gegen Y. ein mit u. a. folgendem Antrag: Y. sei zu verpflichten, A. Krankentaggelder, Kinderzulagen, den Saldo des Kontokorrents Provisionsvorschüsse sowie eine Ferientenschädigung und einen Auslagenersatz zu bezahlen.

Nachdem A. das Verfahren auf die Frage der Zuständigkeit beschränkt hatte, erklärte sich das Gericht für örtlich unzuständig und wies die Klage zurück. Es kam zum Schluss, dass der teilzwingende Gerichtsstand des Arbeitsorts gemäss Art. 24 Abs. 1 des Gerichtsstandsgesetzes (GestG; SR 272) vorliegend nicht zur Anwendung gelange, da es sich bei den geltend gemachten Ansprüchen um solche aus Agenturvertrag und nicht aus Arbeitsbeziehungsweise Handelsreisendenvertrag handle.

Das Obergericht hingegen kam nach umfangreichen Sachverhaltsabklärungen zum Schluss, dass es sich bei den geltend gemachten Ansprüchen um solche aus Arbeitsbeziehungsweise Handelsreisendenvertrag handle, wes-

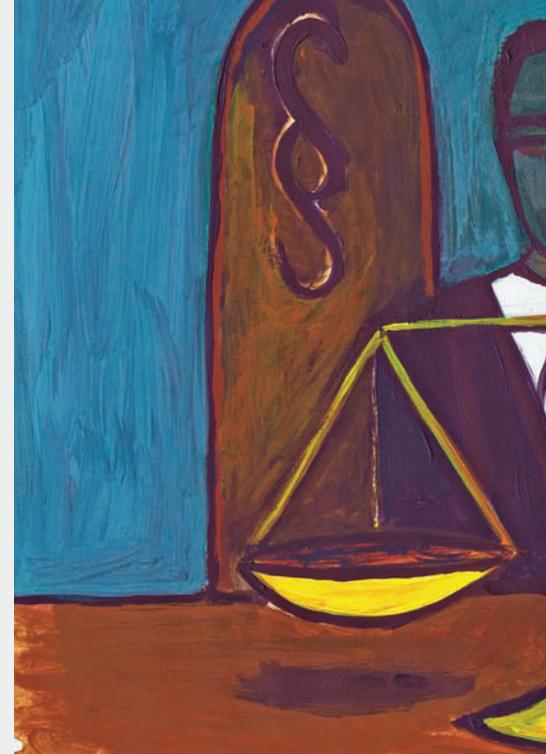
halb ein Gerichtsstand am Arbeitsort von A. bestehe. Darauf habe A. nicht zum Voraus verzichten können. Der Zuständigkeit des Gerichtskreises stünden mithin auch die in den Verträgen enthaltenen Gerichtsstandsklauseln nicht entgegen, die den Gerichtsstand am Sitz von Y. vorsehen.

### Aus den Erwägungen

**2.** Y. wirft der Vorinstanz vor, sie habe Art. 24 Abs. 1 GestG verletzt, indem sie das Vertragsverhältnis zwischen den Parteien zu Unrecht als Handelsreisenden- und nicht als Agenturvertrag qualifiziert habe. Da zwischen den Parteien lediglich ein Agenturvertrag bestehe, könne der Gerichtsstand von Art. 24 Abs. 1 GestG nicht zur Anwendung kommen.

**2.1** Gemäss Art. 24 Abs. 1 GestG ist für arbeitsrechtliche Klagen das Gericht am Wohnsitz oder Sitz der beklagten Partei oder am Ort, an dem der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin gewöhnlich die Arbeit verrichtet, zuständig. Der Begriff der arbeitsrechtlichen Klagen («actions fondées sur le droit du travail»; «azioni in materia di diritto del lavoro») ist dabei weit zu verstehen. Darunter fallen sämtliche Klagen über Ansprüche, die auf Regeln gründen, die auf Arbeitsverträge anwendbar sind. Dazu gehören namentlich Klagen über Ansprüche aus Einzelarbeitsvertrag gemäss den Art. 319 ff. OR sowie aus Lehr-, Handelsreisenden- oder Heimarbeitsvertrag gemäss den Art. 344 ff. OR.

Weiter gehören dazu auch Klagen, die sich auf spezialgesetzliche Normen stützen, die das einzelarbeitsvertragliche Rechtsverhältnis regeln und den Parteien zivilprozessual durchsetzbare Ansprüche geben, zum Beispiel aus



Gleichstellungs- oder Mitwirkungsge-  
setz.

Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts liegt eine arbeitsrechtliche Streitigkeit beziehungsweise Klage so-  
dann bereits vor, wenn umstritten ist, ob zwischen den Parteien ein Arbeitsvertrag besteht.

**2.2** Nach einem allgemeinen prozessualen Grundsatz ist bei der Beurteilung der Zuständigkeit primär auf den vom Kläger eingeklagten Anspruch und dessen Begründung abzustellen. Die Zuständigkeit des angerufenen Gerichts hängt von der gestellten Frage ab, nicht von deren Beantwortung, die im Rahmen der materiellen Prüfung zu erfolgen hat. In Bezug auf die rechtliche Würdigung der klägerischen Vorbringen ist das Gericht aber nicht an die Auffassung des Klägers gebunden: Hängt die Zuständigkeit – wie hier – davon ab, ob Ansprüche aus Arbeitsbeziehungsweise Handelsreisendenvertrag geltend gemacht werden, sind die klägerischen Tatsachenbehauptungen im Rahmen der Zuständigkeitsprüfung von Amtes wegen daraufhin zu überprüfen, ob sich aus ihnen auf das Bestehen eines solchen Vertrags schliessen lässt. Erscheint eine derartige rechtliche Qualifikation als ausgeschlossen, ist auf die Klage nicht einzutreten.

**2.3** Die von A. behaupteten Tatsachen, die sowohl für die Zuständigkeit des



Illustration: Christine Barf

angerufenen Gerichts als auch die Begründetheit der Klage erheblich sind (so genannte doppelrelevante Tatsachen), sind für die Beurteilung der Zuständigkeit als wahr zu unterstellen. Sie werden erst im Moment der materiellen Prüfung des eingeklagten Anspruchs untersucht; diesbezügliche Einwände der Gegenpartei sind im Rahmen der Zuständigkeitsprüfung unbeachtlich.

Eine Ausnahme gilt nur für den Fall, dass der klägerische Tatsachenvortrag auf Anhieb fadenscheinig oder inkohärent erscheint und durch die Klageantwort sowie durch die von der Gegenseite produzierten Dokumente unmittelbar und eindeutig widerlegt werden kann. Über Tatsachen, die nur für die Zuständigkeit des angerufenen Gerichts, nicht aber für die materielle Begründetheit des eingeklagten Anspruchs notwendig sind (so genannte zuständigkeitsbegründende oder einfachrelevante Tatsache), ist hingegen Beweis zu führen, wenn deren Vorhandensein von der Gegenpartei bestritten wird.

Im Tatbestand des Art. 24 Abs. 1 GestG sind die Tatsachen von doppelter Relevanz, die auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses schliessen lassen. Einfachrelevant sind die örtlichen Faktoren, das heisst der Wohnsitz oder Sitz des Beklagten und der Ort der gewöhnlichen Arbeitsverrichtung.

**2.4** Gemäss dem vorinstanzlich festgestellten Prozesssachverhalt behauptet A., dass zwischen ihm und Y. ein

Handelsreisendenvertrag gemäss den Art. 347 ff. OR abgeschlossen worden sei. Die geltend gemachten Forderungen stützt er auf zwingende Bestimmungen des Arbeitsrechts. Wie die Vorinstanz zu Recht ausführt, hängt die Begründetheit der Klage somit davon ab, ob der umstrittene Vertrag als Arbeits- beziehungsweise Handelsreisendenvertrag zu qualifizieren ist.

Der Vorinstanz kann dagegen nicht gefolgt werden, soweit sie annimmt, die Zuständigkeit gemäss Art. 24 Abs. 1 GestG sei nur dann gegeben, wenn tatsächlich erwiesen ist, dass zwischen den Parteien ein Arbeits- beziehungsweise Handelsreisendenvertrag vorliegt.

**2.4.1** Die Vorinstanz hat verkannt, dass die Tatsachen, aus denen sich das Bestehen eines Handelsreisendenvertrags ergibt, doppelrelevant sind. Anstatt Beweise zu erheben und zu würdigen, um gestützt darauf festzustellen, ob der Vertrag zwischen den Parteien tatsächlich als Handelsreisendenvertrag zu qualifizieren ist, hätte die Vorinstanz für die Prüfung der Zuständigkeit ausschliesslich auf den Tatsachenvortrag des Klägers abstellen müssen. Sie hätte beurteilen müssen, ob die klägerischen Behauptungen – sollten sie erwiesen sein – auf das Bestehen eines Handelsreisendenvertrags schliessen lassen. Bei doppelrelevanten Tatsachen ist der tatsächlich bewiesene Sachverhalt für den Entscheid über die materielle Begründetheit der Klage, nicht aber für die Zuständigkeit des angerufenen Gerichts erheblich. Dementsprechend zielen auch die Rügen von Y. ins Leere, soweit sie sich gegen die Sachverhaltsfeststellungen der Vorinstanz richten und die Vertragsqualifikation in Frage stellen, welche die Vorinstanz gestützt auf den beweismässig erhobenen Sachverhalt getroffen hat.

**2.4.2** Y. macht zu Recht nicht geltend, dass sich der umstrittene Vertrag nach den Vorbringen von A. nicht als Handelsreisendenvertrag qualifizieren lasse. A. behauptete vor der Vorinstanz, er sei in seiner Tätigkeit weisungsabhängig und rapportierungspflichtig gewesen, habe regelmässig an obligatorischen

Schulungen teilnehmen müssen und sei einem strengen Konkurrenzverbot unterstanden. Schliesslich sei er von Y. wirtschaftlich abhängig gewesen, da es ihm nicht möglich gewesen sei, ausserhalb der acht bis zehn Kundenbesuche pro Woche einer anderen Tätigkeit nachzugehen. Dies sind Elemente, die gemäss der bundesgerichtlichen Rechtsprechung durchaus auf das für einen Handelsreisendenvertrag typische Subordinationsverhältnis schliessen lassen. Die Abgrenzung zum Agenturvertrag mag zwar praktisch schwierig sein, wird aber erst im Rahmen der materiellen Prüfung der Klage eingehend zu untersuchen sein. Für die Bejahung der Zuständigkeit ist einstweilen genügend, dass sich aus den Vorbringen von A. plausibel auf das Bestehen eines Handelsreisendenvertrags schliessen lässt.

**2.5** Die Klage von A. ist demnach als «arbeitsrechtliche» im Sinne des Art. 24 Abs. 1 GestG zu qualifizieren. Danach besteht ein Gerichtsstand am Ort, an dem der Arbeitnehmende gewöhnlich die Arbeit verrichtet. Dass A. seine Arbeit gewöhnlich an seinem Wohnsitz verrichtet hat, stellt Y. nicht in Frage. Es ist daher davon auszugehen, dass der gewöhnliche Arbeitsort von A. an dessen Wohnsitz liegt. Das Gericht am Wohnsitz von A. ist folglich zur Beurteilung der Klage örtlich zuständig. Eine allfällige Gerichtsstandsvereinbarung steht dem nicht entgegen, da A. als arbeitnehmende Partei gemäss Art. 21 Abs. 1 lit. d GestG darauf nicht zum Voraus verzichten kann.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 22. November 2010 (4A\_461/2010)*

*Urteil***Rückstand mit Lohnzahlung**

Ist der Arbeitgeber mit den Lohnzahlungen im Verzug, kann der Arbeitnehmende die Arbeitsleistung verweigern. Sein Lohnanspruch bleibt erhalten; zu einer Nachleistung der Arbeitszeit ist er nicht verpflichtet. Für eine ausstehende Gratifikation gilt das Leistungsverweigerungsrecht hingegen nicht.

**Sachverhalt**

A. (Beschwerdeführer) arbeitete ab 1. Juni 2007 bei Y. (Beschwerdegegner). Ein schriftlicher Arbeitsvertrag existiert nicht. Mit Schreiben vom 22. Dezember 2007 teilte A. Y. die Einstellung der Arbeitsleistung zufolge Lohnrückstands mit. Daraufhin kündigte Y. das Arbeitsverhältnis mit Schreiben vom 27. Dezember 2007, das A. am 7. Januar 2008 zugestellt wurde.

**Aus den Erwägungen**

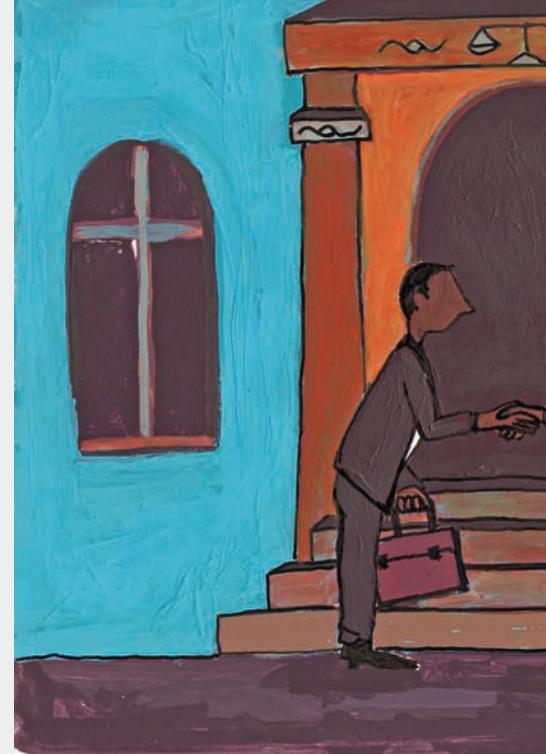
**1.** Zwischen den Parteien war umstritten, ob A. zufolge Verzugs von Y. mit der Lohnzahlung zur Verweigerung der Arbeitsleistung berechtigt war.

**1.1** Beide kantonalen Instanzen stellten auf ein Mail vom 28. März 2007 ab, mit dem Y. die Anstellung bestätigte. Dort ist unter dem Stichwort Anfangslohn festgehalten: «6500 Franken pro Monat plus Gratifikation». Die Vorinstanz ging davon aus, A. sei aufgrund der ständig verspäteten Lohnzahlungen und der massiven Verspätung bei der Bezahlung des Novemberlohns 2007 ab dem 22. Dezember 2007 bis Ende Jahr zur Arbeitsverweigerung berechtigt gewesen. Uneinig sind sich die Vorinstanzen über den am 7. Januar 2008 (erster Arbeitstag nach den Betriebsferien) noch bestehenden Lohnrückstand und die Frage, ob die Arbeitsverweigerung gerechtfertigt war.

**2.** Bei einer Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR handelt es sich um eine ausserordentliche Zulage, die zum Lohn hinzutritt und bei bestimmten Anlässen ausgerichtet wird. Sie hängt immer in einem gewissen Masse vom Willen des Arbeitgebers ab. Ein im Voraus festgesetzter und fest vereinbarter Betrag

kann keine Gratifikation sein, sondern stellt Lohn dar. Ob es sich bei einer Gratifikation um eine vollständig freiwillige Leistung des Arbeitgebers handelt oder ob auf deren Ausrichtung ein Anspruch besteht, hängt von den Umständen ab. Die Verpflichtung zur Ausrichtung kann im schriftlichen oder mündlichen Arbeitsvertrag ausdrücklich vereinbart worden sein. Sie kann aber auch während des laufenden Arbeitsverhältnisses durch konkludentes Verhalten entstehen, wie beispielsweise durch die regelmässige und vorbehaltlose Ausrichtung eines entsprechenden Betrags. Betrifft die Einigung nur den Grundsatz, dass eine Gratifikation auszurichten ist, kann der Arbeitgeber unterschiedliche Beträge je nach der Qualität der Arbeitsleistung, dem Geschäftsgang und weiteren von ihm frei bestimmbaren Kriterien ausrichten. Ist die Gratifikation im Grundsatz vereinbart, darf der Arbeitgeber diese nicht gestützt auf Umstände kürzen, von denen der Arbeitnehmende nach Treu und Glauben nicht annehmen muss, sie seien für die Ausrichtung der Gratifikation beziehungsweise deren Umfang von Belang. Verspricht der Arbeitgeber den Arbeitnehmenden für ein Jahr eine Gratifikation von einer bestimmten Höhe, ist er an dieses Versprechen gebunden, sofern der Arbeitnehmende seine vertraglichen Pflichten nicht grob verletzt.

**2.1** Der Lohnausweis dient dem Arbeitnehmenden als Bestätigung des von ihm erwirtschafteten Lohns. Dass er keine eigentliche Schuldanererkennung darstellt, ergibt sich schon daraus, dass die ausgewiesenen Beträge in der Regel bereits gezahlt wurden, so dass dem Lohnausweis nicht zu entnehmen ist, wie viel der Arbeitgeber



dem Arbeitnehmenden schuldet. Im Lohnausweis kann immerhin ein Indiz dafür erblickt werden, wie viel der Arbeitnehmende nach Auffassung des Arbeitgebers in einem Jahr verdient hat. Y. hat denn auch an der von A. angegebenen Stelle ausgesagt, er sei davon ausgegangen, der im Lohnausweis angegebene entspreche dem ausbezahlten Lohn. Wie viel Lohn und ob eine Gratifikation geschuldet ist, ergibt sich indessen aus dem Vertrag, beziehungsweise den zwischen den Parteien getroffenen Abreden, wobei bezüglich der Gratifikation auch der in früheren Jahren gehandhabten Praxis Bedeutung zukommen kann.

**2.2** Wie A. den Lohnausweis nach dem Vertrauensprinzip hat verstehen müssen, prüft das Bundesgericht als Rechtsfrage frei. Die Annahme, A. habe von einem Irrtum von Y. ausgehen müssen, überzeugt nicht. Objektiv bestand sowohl die Möglichkeit eines fehlerhaft ausgestellten Ausweises als auch einer unvollständigen Auszahlung der Ansprüche. Da gemäss dem von der Vorinstanz selbst für massgeblich erachteten Mail das Ausrichten einer Gratifikation ausdrücklich vereinbart war, durfte A. nach Treu und Glauben davon ausgehen, er werde im Normalfall eine Gratifikation erhalten. Es wäre daher an Y. gelegen, zu behaupten und nachzuweisen, dass ein Grund zur Kürzung (oder Streichung) der an sich vertraglich ver-



Illustration: Christine Barf

einbarten Gratifikation bestand. Selbst wenn man mit der Vorinstanz davon ausgeht, Gratifikationen würden häufig mit dem Dezemberlohn ausbezahlt, musste A. der Tatsache, dass mit dem Dezemberlohn keine Gratifikation ausbezahlt wurde, keine Bedeutung zumessen, zumal sich Y. mit den Lohnzahlungen ständig in Verzug befand.

**2.3** Gemäss dem Mail erhält A. neben dem Lohn eine Gratifikation. Die Parteien haben also grundsätzlich das Ausrichten einer Gratifikation vereinbart, so dass A. Anspruch auf die Gratifikation hat (Art. 322d OR). Die Gratifikation steht damit nicht mehr vollständig im Belieben des Arbeitgebers, weshalb auch von einer «unechten» Gratifikation gesprochen wird. Nur bezüglich der Höhe besteht ein Freiraum für Y. und erlangt dessen Willen allenfalls Bedeutung. Der Arbeitgeber darf seine Pflicht zur Ausrichtung der Sondervergütung aber nicht dadurch unterlaufen, dass er diese willkürlich tief festsetzt oder ganz entfallen lässt. Wurde eine Gratifikation vertraglich vereinbart, hat sie der Arbeitgeber nach billigem Ermessen festzusetzen. Als Grund für die Verweigerung der Gratifikation führt Y. die angeblich ungerechtfertigte Arbeitsverweigerung an sowie angeblich ungenügende Arbeitsleistungen.

**2.3.1** Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts ist der Arbeitnehmende

in analoger Anwendung von Art. 82 OR befugt, die Leistung von Arbeit zu verweigern, solange der Arbeitgeber sich mit verfallenen Lohnzahlungen im Rückstand befindet. Bei berechtigter Arbeitsverweigerung bleibt dem Arbeitnehmenden dabei (analog zu Art. 324 Abs. 1 OR) der laufende Lohnanspruch gewahrt, ohne dass er zur Nachleistung der Arbeit verpflichtet wäre.

**2.3.2** Gemäss den Feststellungen der Vorinstanz befand sich Y. mit dem Novemberlohn massiv in Verzug. Unter Berücksichtigung der Betriebsferien war damit A. zur Verweigerung der Arbeitsleistung bis zum Ende des Jahres 2007 berechtigt und zufolge des Rückstands mit dem Dezemberlohn auch noch darüber hinaus. Dem Arbeitnehmenden bleibt bei berechtigter Arbeitsverweigerung sein Lohnanspruch erhalten. Dies muss grundsätzlich auch für den vertraglich vereinbarten Anspruch auf Gratifikation gelten, da sich A. dieser Pflicht nicht mit Blick auf sein eigenes Fehlverhalten entschlagen kann. Der Arbeitnehmende muss sich nach Treu und Glauben nicht gefallen lassen, trotz berechtigter Arbeitsverweigerung seiner Gratifikation verlustig zu gehen. Hat der Arbeitgeber die fehlende Arbeitsleistung selbst verschuldet, begeht er deswegen die Gratifikation kürzt. Dies muss jedenfalls dann gelten, wenn die Arbeitsverweigerung wie hier nur wenige Tage der für die Gratifikation massgeblichen Beschäftigungsperiode betrifft. Die Arbeitsverweigerung ist Folge des arbeitgeberischen Zahlungsverzugs, und dieser bildet keinen zulässigen Grund für die Herabsetzung einer vertraglich vereinbarten Gratifikation.

**2.3.3** Zulässig wäre eine Herabsetzung mit Blick auf die Arbeitsleistung oder das Geschäftsergebnis, sofern A. erkennen konnte, dass darin Herabsetzungskriterien liegen. Dass Herabsetzungsgründe bestehen, wäre vom Arbeitgeber zu behaupten und zu beweisen. In der Beschwerdeantwort werden neben der Arbeitsverweigerung, die im zu beurteilenden Fall keine Herabsetzung rechtfertigt, einzig die schlechten Arbeitsleistungen erwähnt. Ob diese

tatsächlich ungenügend waren, kann indessen offenbleiben. Y. hat, wie A. aufzeigt, auf die Frage «ob wegen mangelnder Leistung kein 13. oder keine Grati ausbezahlt worden seien» geantwortet: «Nein, das wurde nicht vereinbart.» Diese Erklärung zeigt, dass Y. selbst die Leistung von A. offensichtlich nicht als massgebliches Kriterium für eine Kürzung der Gratifikation betrachtete. Er kann daher die unterbliebene Auszahlung der Gratifikation nicht nachträglich unter Hinweis auf die Arbeitsleistungen von A. rechtfertigen. Da keine zulässigen Kürzungsgründe dargestellt sind, bleibt die vertraglich vereinbarte Gratifikation geschuldet, unabhängig davon, ob sie Y. ausrichten wollte oder nicht.

**2.4** Der Ausstand von Y. war mithin um rund 3435.90 Franken höher als von der Vorinstanz angenommen. Vom Gesamtausstand betrafen aber nur 197.90 Franken die eigentliche Lohnzahlung. Das Bundesgericht hat die analoge Anwendung von Art. 82 OR insbesondere für Dauerschuldverhältnisse mit zeitlich verschobenen Fälligkeiten innerhalb der einzelnen Leistungspaare bejaht. Das Leistungs paar, das die analoge Anwendung von Art. 82 OR rechtfertigt, bildet beim Arbeitsverhältnis das dauerhafte Austauschverhältnis zwischen der Arbeitsleistung einerseits und dem Lohn zuzüglich Spesen andererseits. Die Gratifikation steht zwar mittelbar auch im Austauschverhältnis zur geleisteten Arbeit. Sie kann aber neben der Abgeltung der geleisteten Dienste auch die Motivation des Arbeitnehmenden für die Zukunft bezwecken. Da sie zu besonderen Anlässen ausgerichtet wird und ihr ein freiwilliges Element innewohnt, steht nicht fest, in welcher Höhe sie im Folgejahr geschuldet sein wird. Die Gratifikation bildet daher kein Leistungs paar mit der laufenden Arbeitsleistung, weshalb es nicht gerechtfertigt erscheint, dem Arbeitnehmenden diesbezüglich ein Leistungsverweigerungsrecht bei fortlaufender Lohnzahlungspflicht des Arbeitgebers einzuräumen.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 26. Mai 2010 (4A\_122/2010)*

*Fachkräftemangel und Wirtschaft*

# Lücken beim Personal können auf die Erträge drücken

Untersuchungen zeigen, dass der Mangel an Fachkräften und qualifiziertem Personal in der Schweiz zunimmt. Besonders betroffen sind die Bereiche Technik und Informationstechnologie respektive Industrie, Bau und Dienstleistungen. Die Zahl der Unternehmen, die Probleme bei der Rekrutierung melden, steigt. Bei einem anhaltenden Aufschwung könnte das zu Produktionsengpässen und Ertragsausfällen führen. **René Pfister**



Bild: Swissmem

*Auch in der Metall- und Maschinenindustrie sind gut qualifizierte Fachkräfte sehr gefragt.*

Die Meldungen über Engpässe bei gut qualifiziertem Personal in vielen Branchen der Schweizer Wirtschaft häufen sich. Neuste Studien und Indikatoren weisen zudem darauf hin, dass sich der Fachkräftemangel zuspitzt. Das belegt etwa das Beschäftigungsbarometer, das vom Bundesamt für Statistik publiziert wird: Danach hat der Anteil der befragten Firmen, die im Rahmen der Beschäftigungsstatistik (Besta) «Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von gelernten Arbeitskräften» melden, bereits im 4. Quartal 2010 klar zugenommen. Das gilt vor allem für den Maschinenbau, in dem 54,4 Prozent der Firmen Probleme melden – rund ein Viertel mehr als ein Jahr zuvor. Aber auch im verarbeitenden Gewerbe (rund 40 Prozent), in der Informations- und Kommunikationstechnologie (36 bis 40 Prozent) oder in der Finanz- und Versi-

cherungsbranche (44 Prozent) wird das Problem akuter.

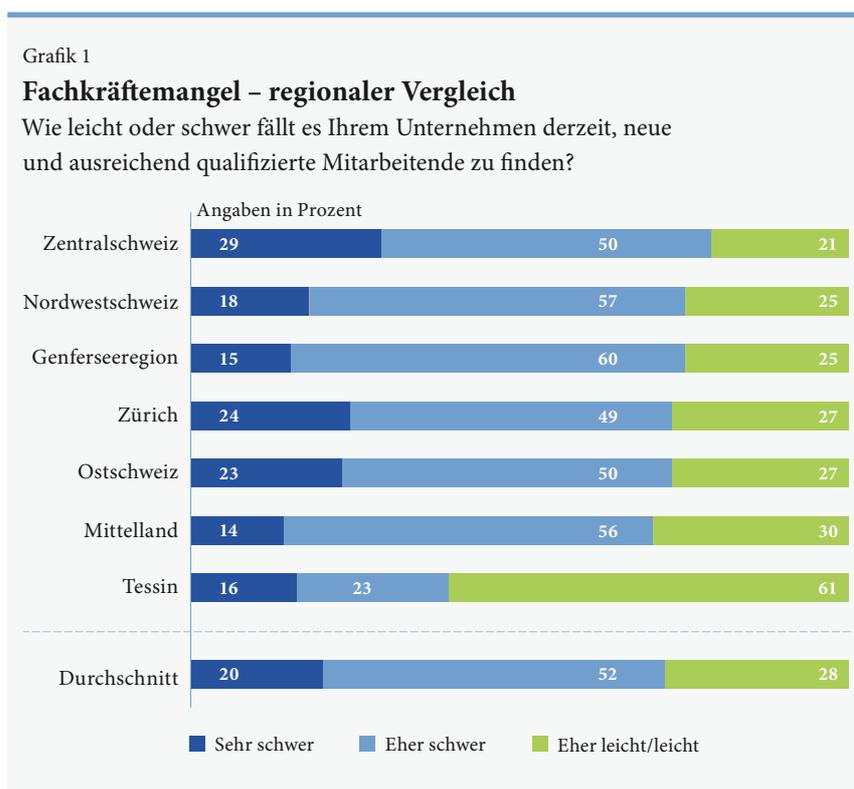
## **Grosse Lücke im MINT-Bereich**

Die Zahlen bestätigen den Bericht des Bundes zum «Mangel an MINT-Fachkräften in der Schweiz», der vom EDI im September 2010 publiziert wurde. Der Bericht konstatiert, dass ein Mangel an Spezialisten in den Sektoren Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) herrsche und dass die «Fachkräftelücke» – etwa bei Informatikern und Bau- oder Maschineningenieuren – bei einem Aufschwung grösser werde. Für 2009 bezifferte die Studie diese Lücke im Bereich IT und Technik auf rund 8000 fehlende Arbeitskräfte, im Bauwesen auf 4200 und in der Chemie, Biotechnologie und Gesundheit auf 1000. Insgesamt fehlten rund 14 000

Spezialisten. Damit konnte jede 9. Stelle im MINT-Bereich nicht besetzt werden. Gemäss der Studie ist der Fachkräftemangel zudem ein strukturelles Problem – und nicht nur konjunkturabhängig. Das heisst: Das Angebot von MINT-Fachkräften in der Schweiz ist erheblich kleiner als die Nachfrage, weil zu wenig Leute ausgebildet und für den Arbeitsmarkt verfügbar werden. Auf rund 10 000 Stellen beziffert der Bund diese «strukturelle Lücke».

Vehement bekräftigt wurde der Fachkräftemangel in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) von der Stiftung IT-Berufsbildung Schweiz und vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. Sie stellten in einer Analyse fest, dass der Schweizer Wirtschaft bis 2017 rund 32 000 IKT-Fachkräfte fehlen werden. Ohne Gegenmassnahmen werde der Mangel «dramatisch», kommentierte die Stiftung im November. Von den Engpässen betroffen seien vorab Banken, Versicherungen und Dienstleister, die rund zwei Drittel der IKT-Fachkräfte beschäftigen.

Im März doppelte die Uhrenindustrie nach: Die Swatch Group, die Lokomotive der Schweizer Uhrenbranche, konstatierte bei der Bilanz-Präsentation einen «ausgetrockneten Arbeitsmarkt». Swatch wolle 2011 rund 1000 neue Leute anstellen, erklärte CEO Nick Hayek, es könnten auch 2000 sein. Es sei aber schwer, die benötigten Mitarbeiter zu finden. Das Rekrutierungsproblem beschäftigen auch die Uhrwerkproduzen-



tin ETA, die 500 offene Stellen habe. Und Ende März schlug der Spitalverband H+ für einen ganz anderen Sektor Alarm: Weil die Schweiz viel zu wenig Ärzte ausbilde, nämlich 700 statt der nötigen 1200 bis 1300 pro Jahr, gebe es auch in den Spitälern eine Lücke. Der Verband fordert deshalb eine rasche Erhöhung der Studien- und Praktikumsplätze in der Humanmedizin – sonst könnten Pensionierungen nicht kompensiert und die Abhängigkeit vom Ausland nicht begrenzt werden.

### Gravierende Folgen für KMU

Dass der Fachkräftemangel auch kleine und mittlere Unternehmen beschäftigt, zeigt das neueste KMU-Barometer des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young. Die halbjährliche Studie basiert auf der Befragung von 700 KMU mit 30 bis 2000 Mitarbeitenden in sieben Regionen der Schweiz. Zentrale Ergebnisse der Studie vom Januar: Über 70 Prozent der KMU beurteilen die Verfügbarkeit von Fachkräften als kritisch. Jedes fünfte empfindet es sogar als «sehr schwer», qualifiziertes Personal zu finden (Grafik 1). Die grössten Probleme haben Firmen in den Sektoren Industrie, Handel, Bau und Dienstleistungen. Fast zwei von drei Firmen glauben zudem, dass sich das Problem künftig noch verschärfen wird.

Als Ursachen orten die Firmen Lücken in der Aus- und Berufsbildung, die demographische Entwicklung, aber auch die mangelnde Bereitschaft, ältere Fachkräfte oder Personal aus anderen Kulturen zu beschäftigen. Laut Ernst & Young ist aber nicht primär der Mangel an Bewerbern für viele Firmen ein Problem, sondern der Fakt, dass die Bewerber häufig dem Anforderungsprofil nicht entsprechen. Deshalb sei es nur scheinbar paradox, dass es trotz Arbeitslo-

### Weltweiter Kampf um Top-Talente

Der Mangel an Fachkräften ist auch im Ausland ein Thema, zum Beispiel in Deutschland: Seit die Konjunktur anzieht, beklagen immer mehr Verbände und Firmen Engpässe bei der Rekrutierung, wie die NZZ berichtete. Wirtschaftsminister Rainer Brüderle hat den Fachkräftemangel zu einem «Schlüsselproblem Deutschlands» erklärt. Das World Economic Forum (WEF) prognostizierte im Januar, dass der Kampf um personelle Ressourcen ein weltweites Problem werde. Das WEF folgte mit dem Verweis auf die Studie «Global Talent Risk – Seven Responses», dass der Bedarf nach gut ausgebildeten Berufsleuten in den nächsten zwei Dekaden in Industrieländern um jährlich 4 Prozent ansteige – in Schwellenländern gar um 10 Prozent. Einen besonders grossen Bedarf nach «skilled labour» ortet das WEF in den Bereichen Management, Technik, Handel, Transport und Gesundheit. Um ein nachhaltiges Wachstum zu sichern, müsse die Verfügbarkeit von gut qualifizierten Arbeitskräften erheblich gesteigert werden, bilanzierte das WEF. ■

sigkeit einen Fachkräftemangel gebe. Insbesondere KMU drohen laut Ernst & Young im Wettbewerb um Talente ins Hintertreffen zu geraten. Grund: Große Unternehmen seien besser gerüstet, Top-Leute und Hochschul-Absolventen anzuwerben – dank ihrem Image, höheren Löhnen, attraktiven Standorten und Karrieremöglichkeiten.

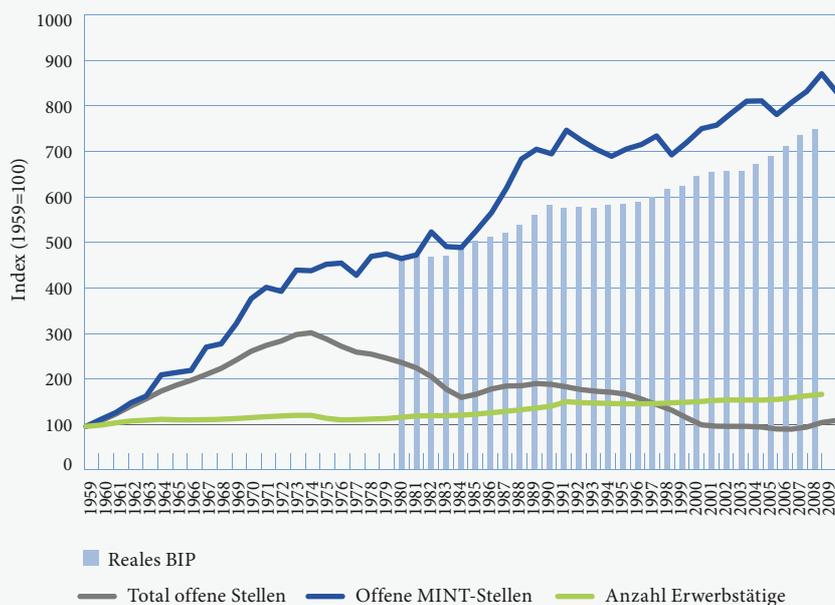
Die Folgen sind gemäss Ernst & Young gravierend: So befürchten fast 60 Prozent der KMU, dass der Mangel an Fachpersonal zu Umsatzeinbussen führen wird. Die Beratungsfirma geht davon aus, dass den Schweizer KMU wegen Einnahmeausfällen und nicht realisierten Umsätzen rund 4,2 Milliarden Franken pro Jahr entgehen. Der Schaden sei also bereits beträchtlich, kommentierte Pierre-Alain Cardinaux, Partner von Ernst & Young und Mitautor, bei der Präsentation der Studie. Er werde aber noch steigen – und zu einem erheblichen Problem für die Wirtschaft. Ertrags- und damit «Wohlfahrtsverluste» werden auch im Bericht des Bundes zum MINT-Fachkräftemangel festgestellt: Dieser löse erstens Produktivitätsverluste aus – wegen höheren Kosten für Rekrutierung, Löhne und Integration in den Arbeitsprozess. Und zweitens führe er zu nicht ausgelasteten Kapazitäten (Output-Gap), weil er Firmen zwingt, auf Aufträge und Innovationen zu verzichten oder Leistungen ins Ausland auszulagern. Für 2008 beziffert der Bericht diesen Wohlfahrtsverlust im MINT-Bereich auf zwei Milliarden Franken. Was für Massnahmen sind denkbar, um

## Die Arbeitgeber sind auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen.

die drohenden Engpässe bei qualifizierten Arbeitskräften zu entschärfen? Das EDI betont in der Stellungnahme zum MINT-Bericht die bescheidene Zahl der Studienabschlüsse in technischen Bereichen und den ausgesprochen tiefen Frauenanteil. Hier gelte es anzusetzen. Der Bundesrat empfehle, das Technikverständnis in der Volksschule zu för-

Grafik 2

### Entwicklung offener MINT-Stellen seit 1959 (indexiert)



Quelle: EDI/MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz

dern, den Übergang in die Tertiärstufe zu verbessern und Massnahmen für die Chancengleichheit im Hochschulbereich zu prüfen. Bisher habe der Arbeitsmarkt auf das knappere Angebot und den steigenden Bedarf (Grafik 2) vorab mit höheren Löhnen und mehr Rekrutierung im Ausland reagiert.

### Ausbildungsoffensive im Informatikbereich nötig

In der Informations- und Kommunikationstechnologie wollen die Organisation ICT-Berufsbildung Schweiz, der auch Credit Suisse (siehe Beitrag Seite 20) angehört, und der Dachverband der Informatikbranche, ICT Switzerland, die Zahl der Ausbildungsplätze in Unternehmen und in der Verwaltung bis 2017 auf rund 3000 verdoppeln. Mit Bund und Betrieben sollen Massnahmen ergriffen werden, damit mehr Junge ausgebildet und die Ausbildungen rascher auf neue Anforderungen abgestimmt werden. ICT Switzerland fordert zudem die Einführung des Fachs Informatik in der Volksschule.

Für das Beratungsunternehmen Ernst & Young ist es wichtig, dass auch KMU rasch Gegensteuer geben. «Es reicht nicht, über fehlende Fachkräfte zu klagen und nach der Politik zu rufen», meint Viktor Bucher, Partner und

Mitautor des KMU-Barometers. Gefragt seien Konzepte und Kreativität: Ob innerbetriebliche Weiterbildung, Kooperationen mit Hochschulen oder anderen KMU, flexible Arbeitszeiten – es gebe viele Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Attraktivität steigern könnten. Laut Ernst & Young sollte die Wirtschaft zudem das zum Teil brachliegende Potenzial der über 50-Jährigen besser nutzen und einen Perspektivenwechsel vollziehen.

### Wirtschaft braucht genug Kontingente aus Drittstaaten

Eine klare Forderung leitet auch Rudolf Stämpfli, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, von den Versorgungsproblemen auf dem Arbeitsmarkt ab. Der Mangel an Fachkräften zeige, wie stark die Arbeitgeber auf die Rekrutierung aus dem Ausland angewiesen seien, sagte er im März vor den Medien in Bern: «Der freie Personenverkehr mit der EU und genug Kontingente für besonders qualifizierte Arbeitskräfte aus Drittstaaten sind für die Entwicklung unserer Wirtschaft unabdingbar», betonte Stämpfli. ■

# Bei unseren Workshops liegt die Betonung auf Work.

Intensiv-Seminare zu Management-Techniken und Innovation: «Rede- und Präsentationstechnik» vom 11. – 13. Mai 2011; «Mit Körper und Stimme wirksamer kommunizieren» vom 26. – 27. Mai 2011; «Innovationsmanagement» vom 20. – 21. Juni 2011. Infos unter: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**BWI**  
Management Weiterbildung

**ETH**  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Herbert Mattle

Unabhängiger Verwaltungsrat

[ zusätzliche Kompetenz für Ihren ]  
Verwaltungsrat

Profitieren Sie unter anderem von meiner lang-jährigen Erfahrung als Präsident des grössten Schweizer Fachverbandes für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen, als CEO einer Schweizer Bank sowie als Verwaltungsrat internationaler mittelständischer Unternehmen.

eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling  
staatlich zugelassener Revisionsexperte

[www.mattle.com](http://www.mattle.com)  
Tel +41 44 202 66 10



[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

Und welchen Nutzen haben wir davon?

Sie vermindern das Risiko staatlicher Kontrollen. Und profitieren als Arbeitgeber.

Weil wir Lohngleichheit belegen können?

Ja. Ihr Image ist besser, die Mitarbeitenden sind motivierter, die Rekrutierung ist einfacher.

O.K., wir machen mit!

Super, willkommen im Dialog!

## Lohngleichheitsdialog für Unternehmen – Profitieren auch Sie!

Freiwillig, partnerschaftlich, wirksam – das ist der Lohngleichheitsdialog, initiiert und getragen von den Dachverbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sowie vom Bund.

Engagieren Sie sich für gleiche Löhne von Frauen und Männern. Und profitieren Sie davon – denn Lohngleichheit zahlt sich für Ihr Unternehmen aus: Sie positionieren sich damit als fortschrittlicher Arbeitgeber.

Alle Unternehmen können sich freiwillig an diesem Dialog beteiligen und die Lohngleichheit in ihrem Betrieb überprüfen.

[www.lohngleichheitsdialog.ch](http://www.lohngleichheitsdialog.ch)

Lohngleichheitsdialog  
Dialogue sur l'égalité des salaires  
Dialogo sulla parità salariale



*Fachkräftemangel und Branchenverbände***«Das Problem verschärft sich»**

Was bedeuten Fachkräftemangel und Rekrutierungsprobleme aus der Sicht von betroffenen Branchen? Antworten und Einschätzungen zu wichtigen Fragen von Peter Stössel, Bereichsleiter Bildung und Innovation von Swissmem, und Martin Fehle, Leiter Politik und Kommunikation des Schweizerischen Baumeisterverbandes. **René Pfister**

**Studien vom Bund und von Beratungsunternehmen stellen fest, dass u. a. auch die Industrie und die Baubranche Mühe haben, benötigte Spezialisten zu finden. Wie beurteilen Sie das?**

**Peter Stössel:** Das Problem, Fachkräfte zu finden, verschärft sich. 2010 blieben 7 Prozent der von unseren Mitgliedfirmen angebotenen Ausbildungsplätze für die berufliche Grundbildung vakant – mangels qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber. Das ist mehr denn je. Zudem zeigt sich, dass die Zahl der Gymnasiasten trotz des demografischen Wandels eher steigt denn sinkt. Auf Ingenieurstufe herrscht weiterhin Mangel. Allerdings stellen wir eine erfreuliche Entwicklung an den ETH fest: Der Maschinenbau ist bei den Studierenden sehr beliebt, ihre Zahl ist über die letzten Jahre kontinuierlich gestiegen. Die KMU rekrutieren in erster Linie Ingenieure mit einem Fachhochschuldiplom; hier ist noch keine eigentliche Trendwende festzustellen.

**Martin Fehle:** Das Bauhauptgewerbe (massiver Hochbau, Tiefbau, Spezialtiefbau) ist seit Jahrzehnten knapp an einheimischen Arbeitskräften. Dies hat seit den frühen 1950er- und 60er-Jahren zu einem massiven Rückgriff auf ausländische Arbeitskräfte geführt. Heute haben rund 60 Prozent der im Bauhauptgewerbe Tätigen einen ausländischen Pass. Besonders dramatisch ist der Mangel an Kaderkräften, die für einen effizienten Prozess auf den Baustellen verantwortlich sind.

**Welche Berufe sind vor allem betroffen? Und wie bedeutsam ist qualifiziertes Personal in Ihrer Branche?**

**Stössel:** Der Fachkräftemangel betrifft alle technischen Berufe. Es sind gewisse



Plädiert für intensive Nachwuchsförderung: Peter Stössel vom MEM-Verband Swissmem.

Unterschiede festzustellen, aber vor allem regional.

**Fehle:** Die Qualifikationspyramide hat sich stark zugunsten besser qualifizierter Mitarbeiter verschoben. So machten 1972 die wenig qualifizierten Mitarbeiter und Hilfsarbeiter über 65 Prozent des Baustellenpersonals aus, 2010 gerade noch 37 Prozent. Dagegen haben die Poliere und Vorarbeiter aktuell einen Anteil von 19 Prozent gegenüber 12 Prozent vor knapp 40 Jahren.

**Stimmt es, dass KMU mehr Probleme haben als grosse und bekannte Unternehmen in den wirtschaftlichen Zentren?**

**Stössel:** Es mag sein, dass KMU künftig mehr Probleme haben werden mit dem Nachwuchs als grössere Firmen. Letztere signalisieren vielleicht mehr Sicherheit, aber die KMU sind in der Regel sehr dynamisch, innovativ und bieten



Ortet Lücke bei Kaderkräften: Martin Fehle vom Schweizerischen Baumeisterverband.

interessante Arbeitsplätze an. Die MEM-Branche ist eine typische KMU-Branche.

**Fehle:** Baugeschäfte haben gerade in ländlichen Regionen die Chance, fähige Jugendliche für eine Lehre auf dem Bau zu gewinnen und sie auch erfolgreich bis zum Lehrabschluss zu begleiten. Entscheidend ist, geeignete Berufsleute anschliessend für eine Weiterbildung zu motivieren und ihre Branchentreue zu fördern. Dazu dienen u. a. die hohen Löhne, die tiefe durchschnittliche Arbeitszeit von 40,5 Stunden pro Woche und der flexible Altersrücktritt FAR ab 60 Jahren, die in Gesamtarbeitsverträgen verankert sind.

**Was für Massnahmen stehen für Ihren Verband im Vordergrund?**

**Stössel:** Swissmem engagiert sich mit ihrer Kampagne «Tecmania» stark für die Förderung des Nachwuchses – auf allen Stufen. Daneben wird der Verband

2011 noch mehr an Berufsmessen präsent sein und die Mitglieder beim Lehrstellenmarketing unterstützen. Zudem ist der Verband auch aktiv bei der Suche von Praktikumsplätzen für angehende Ingenieurinnen und Ingenieure, denn es ist wichtig, dass die Studierenden einen Einblick in die Praxis erhalten und die Ausbildung einen Bezug zur Praxis hat.

**Fehle:** Der SBV befasst sich mit der Fortsetzung der im letzten Sommer gestarteten Imagekampagne, wobei nun das Schwergewicht auf der Berufswerbung liegen soll. Er unterstützt auch die Mitgliedfirmen und Sektionen mit Informations- und Werbematerialien bei deren eigenen Massnahmen. Angesichts sinkender Schulabgängerzahlen sind verstärkte Werbeanstrengungen zwingend. Denn jedes Jahr bleiben im Bauhauptgewerbe Lehrstellen unbesetzt. Dies ist dann ein unhaltbarer Zustand, wenn die Lehrverhältnisse einer Firma als Kriterium zur Auftragsvergabe beigezogen werden.

**Was können Firmen machen, dass sie das benötigte Personal finden?**

**Stössel:** Firmen, die Lernende ausbilden und gute Beziehungen zu Schulen und Hochschulen pflegen, haben tendenziell weniger Probleme bei der Rekrutierung. Über geeignete Kontakte z. B. zu Fachhochschulen ist es einfacher, kompetente junge Ingenieure zu gewinnen. Als geeignetes Instrument bieten sich Semester- und Diplomarbeiten an; so lernt man die Leute kennen und kann bereits selektionieren.

**Inwiefern sollte die Politik eingreifen, um das Problem zu entschärfen?**

**Fehle:** Die Politik ist gefordert, will sie die Berufslehre und darauf aufbauende Weiterbildungen echt fördern und auch finanziell unterstützen. Die staatlichen Beiträge sind im Vergleich zum akademischen Sektor und zur Zahl der Absolventen eindeutig zu gering. Schliesslich sind auch die Abschlüsse der Höheren Berufsbildung höher einzustufen und die Durchlässigkeit in Richtung Fachhochschulen zu verbessern.

**Inwiefern ist die Aus- und Weiterbildung gefordert?**

**Stössel:** Die Unternehmerinnen und Unternehmer sind auch im Bereich Weiterbildung gefordert. Sie nehmen hier ihre Verantwortung wahr und fördern die Leute mit Potenzial, sei dies durch Weiterbildung in- oder ausserhalb der Hochschulen (Höhere Berufsbildung). Die Firmen leisten wesentliche Beiträge. Es ist wichtig, dass die Höhere Berufsbildung weiterhin von der Privatwirtschaft gesteuert wird und die Weiterbildung den tatsächlichen Bedürfnissen in der Praxis entspricht; es braucht keine staatliche Regulierung.

**Fehle:** Das Bauhauptgewerbe kennt einen systematischen Aufbau von der Berufslehre über den Vorarbeiter, Polier, eventuell Bauführer bis zum eidg. dipl. Baumeister und bietet auch Spezialisierungen als Kranführer, Baumaschinenführer und Sprengberechtigter an. Die Initiative liegt primär beim Einzelnen, wobei die Arbeitgeber zu Weiterbildungen motivieren können, indem sie interessante Arbeitsplätze anbieten.

**Stimmt es, dass manche Firmen nicht bereit sind, ältere Fachkräfte zu be-**

**schäftigen und so das Potenzial der älteren Generation zu wenig nutzen?**

**Stössel:** «50 plus» ist ein Thema: Kompetente ältere Arbeitskräfte sind eine wesentliche Stütze in den Unternehmen. Auf dem Arbeitsmarkt mögen es ältere Personen tendenziell schwieriger haben, denn ihre Ausbildung liegt schon weiter zurück und ist vielleicht nicht mehr ganz «à jour».

**Fehle:** Dieser Vorwurf verfängt beim Bauhauptgewerbe nicht. Die Branche ist vielmehr mit spürbaren Abgängen im Erwerbsalter konfrontiert und steht zum erwähnten flexiblen Altersrücktritt, weil die Arbeit auf dem Bau anerkanntermassen hart und anspruchsvoll ist. Erwähnt seien nur die erhöhten Risiken aufgrund der intensiven Mechanisierung und gesteigerten Arbeitstempi.

**Was bedeutet der Fachkräftemangel für die Rekrutierung von Ausländern und den Zugang zum Arbeitsmarkt?**

**Stössel:** Die MEM-Branche ist auf Fachkräfte aus dem Ausland, speziell aus dem EU-/Efta-Raum, angewiesen; es gelingt nicht, den eigenen Nachwuchs in genügender Zahl heranzubilden. Selbstverständlich sind auch kompetente Kräfte aus Drittstaaten willkommen. Deshalb ist es wichtig, dass die Kontingente genügend gross sind und die Administration reibungslos und zügig abläuft.

**Fehle:** Der SBV befürwortet die Personenfreizügigkeit, weil sie die notwendige Arbeitskräfterekrutierung im EU-Raum erleichtert. Im Rahmen der flankierenden Massnahmen kämpft der SBV mit den Gewerkschaften gegen Missbräuche und für faire Wettbewerbsbedingungen. ■

[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*Fachkräftemangel und Unternehmen*

# Wie Credit Suisse die Förderung von IT-Fachleuten unterstützt

Kein Bereich unseres modernen Lebens ist ohne Informationstechnologie noch vorstellbar. Umso wichtiger ist der Informations- und Kommunikationstechnologiesektor – die ICT-Branche. Mit einem Anteil von 5 Prozent oder 25 Milliarden Franken trägt das ICT-Berufsfeld überdurchschnittlich zur Schweizer Wertschöpfung bei. Die weitere Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit des Innovations- und Technologiestandortes Schweiz ist jedoch gefährdet, denn ohne wirksame Gegenmassnahmen fehlen bis 2017 bis zu 32 000 IT-Fachkräfte. **Karl Landert**



Bild: Zky/Credit Suisse

*Potenzieller IT-Nachwuchs: Jugendliche an den i-days, der Eröffnung der Ausstellung «i-factory» im Verkehrshaus Luzern.*

Der Beitrag der rund 170 000 ICT-Beschäftigten zur gesamten Schweizer Wertschöpfung – und damit auch die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der ICT – wird häufig unterschätzt, weil zwei von drei Beschäftigten nicht im ICT-Sektor selbst, sondern beispielsweise im Finanzsektor, in Unternehmensberatungen und Transportunternehmen, in der Verwaltung und vielen anderen Bereichen tätig sind. So ist auch die Credit Suisse zwar zunächst ein Finanzdienstleister, aber auch eines der global führenden und in der Schweiz grössten Technologieunternehmen – mit welt-

weit über 17 000 und in der Schweiz über 6000 internen und externen Mitarbeitenden in der IT. Für den langfristigen Erfolg und die Zukunft einer Bank ist die Informationstechnologie ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Man könnte auch sagen: Ohne IT keine Bank. Eine leistungs- und konkurrenzfähige IT ist die Grundlage des modernen Bankgeschäfts. Aber auch uns fällt es zusehends schwer, die benötigten IT-Fachleute in der Schweiz zu finden: Gegenwärtig hat die Credit Suisse in der Schweiz gegen 100 IT-Stellen ausgeschrieben, global sind es über 300.

## **Lösung für Fachkräftemangel braucht verschiedene Ansätze**

Die Dimension dieser Entwicklung im ICT-Berufsfeld macht klar, dass es verschiedene Ansätze für eine nachhaltige Lösung braucht – nicht nur für die Credit Suisse oder den Schweizer Finanzplatz, sondern für einen starken ICT-Werkplatz und Wirtschaftsstandort Schweiz. Ein Element unter anderen ist die Nachwuchsförderung. Gerade die rohstoffarme Schweiz, die auf die Generierung und Umsetzung von Wissen angewiesen ist, setzt traditionell und sehr erfolgreich auf eine qualitativ hoch-

stehende Berufsbildung. Ein weiterer Aspekt ist die gezielte Förderung von innovativen Unternehmen in der Schweiz. Beides sind wichtige Erfolgsfaktoren für unsere Wirtschaft.

### Gemeinsam für neue Informatik-Lehrstellen

Neben der eigenen IT-Ausbildung bei der Credit Suisse, wo die Bank sowohl die Anzahl der jährlichen IT-Lehrstellen als auch die Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen mindestens verdoppeln will, unterstützt die Credit Suisse den Dachverband «ICTswitzerland» in dessen Bestrebungen um eine nachhaltige und ganzheitliche IT-Berufsbildung mit der von ihr mitfinanzierten Stiftung «IT-Berufsbildung Schweiz». Die Stiftung wird über die nächsten Jahre bis zu zehn Millionen Franken für konkrete Projekte beisteuern.

## Ziel ist es, in den nächsten Jahren rund 3000 neue Lehrstellen zu schaffen.

Gemeinsam mit anderen Kräften aus der Privatwirtschaft will die Bank dazu beitragen, die Qualität der ICT-Berufsbildung zu stärken, die Qualifikationen der IT-Fachkräfte – den Bedürfnissen von Wirtschaft und Verwaltungen entsprechend – weiterzuentwickeln und die Anzahl der Berufseinsteiger, der Lernenden, zu erhöhen. Ziel ist es, im gesamten ICT-Berufsfeld in den nächsten Jahren rund 3000 neue Lehrstellen zu schaffen. Ein nachhaltiger Erfolg der ICT-Branche ist aber nur mit vereinten Kräften möglich. Deshalb bleibt eine wichtige Aufgabe des Verbandes, weitere gewichtige Akteure in der Schweiz dafür zu begeistern, sich aktiv für den Erfolg des Berufsfelds ICT einzusetzen.

### Aufenthaltsbewilligungen: Planung bedingt Flexibilität

Nachwuchsförderung allein greift zu kurz, um den Fachkräftemangel abzufedern. Der Schweizer ICT-Werkplatz kann sich nur weiterentwickeln, wenn



Ohne IT keine Bank:  
Karl Landert, CIO der Credit Suisse.

wir auch die Zuwanderung von hochqualifizierten ICT-Fachkräften aus dem Ausland – auch aus Nicht-EU- oder EFTA-Ländern – sichern. Für Arbeitnehmer aus solchen Drittstaaten sind Aufenthaltsbewilligungen aber sehr knapp: Der Bundesrat hat für 2011 ein Kontingent festgelegt, das gerade der Nachfrage von wirtschaftsstarken Kantonen wie auch dem Kanton Zürich nicht entspricht.

Wenn man aber den hohen Stellenwert betrachtet, den diese Kontingente für die gesamte Schweizer Wirtschaft haben, dann ist einerseits eine kantonsübergreifende Diskussion zur Erhöhung der Kontingente, andererseits aber auch eine flexiblere Zuteilung nötig. Heute gibt es zu viele Hürden beim Bewilligungsverfahren und bei der Credit Suisse stellen wir fest, dass die Behörden in vielen Belangen restriktiver geworden sind. Die nicht immer nachvollziehbare Bewilligungspraxis erschwert beispielsweise eine langfristige Planung und das ist Gift für die IT.

### Ausbildung für Jugendliche, Unterstützung für Unternehmen

Jugendliche zu fördern – auch über die IT hinaus – ist der Credit Suisse ein wichtiges Anliegen. Die Bank investiert über die nächsten Jahre 30 Millionen Franken in Ausbildungsprogramme, um Jugendliche in der Schweiz bei der Lehrstellensuche und der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit ausgewählten Non-Profit-Organisationen in

der Schweiz, die auf diesem Gebiet spezialisiert und anerkannt sind.

Auch für die nachhaltige Förderung des Unternehmertums in der Schweiz setzt sich die Credit Suisse nach wie vor ein. Die Bank hat letztes Jahr ihre strategische Partnerschaft mit dem Swiss Venture Club (SVC) vertieft und die Innovationsförderplattform «SVC – AG für KMU Risikokapital» gegründet. Über diese neue Gesellschaft stellt die Credit Suisse Schweizer KMU und Jungunternehmen bis zu 100 Millionen Franken an Risikokapital zur Verfügung. Bereits im ersten Jahr konnten wir auch einige Firmen aus der ICT-Branche unterstützen, die innovative ICT-Lösungen entwickeln.

### Starker Wirtschaftsstandort – auch in Zukunft

Als einer der grössten Arbeitgeber in der Schweiz mit über 21 000 Mitarbeitenden, mehr als zwei Millionen Privat- und über 100 000 Firmenkunden will die Credit Suisse mit vielseitigen Engagements ein Zeichen setzen und ihre unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung für einen starken Schweizer Wirtschaftsstandort wahrnehmen. Gleichzeitig wollen wir gemeinsam mit dem ICT-Dachverband einer breiteren Öffentlichkeit die zentrale Bedeutung der Informatik für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft ins Bewusstsein bringen. Und nicht zuletzt müssen wir alle – von der Politik über Bevölkerung und Wirtschaft – sicherstellen, dass die Schweiz weiterhin ein starker und attraktiver Standort bleibt, um auch in Zukunft Arbeitsplätze in unserem Land zu sichern und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. ■

---

Karl Landert ist seit 2008 CIO der Credit Suisse und wurde im Juni 2009 zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt. Davor war er CIO der Division Private Banking und CIO Europa.

Dr. Wild &amp; Co. AG

## Klassiker und Innovationen

Die Dr. Wild & Co. AG in Muttenz BL behauptet sich seit Jahrzehnten mit hochwertigen und innovativen Produkten in einem umkämpften Markt. Viele Schweizer Zahnärzte gehören zur Stammkundschaft der Firma, die mit dem Medikament Contra-Schmerz berühmt wurde. **Werner Catrina**



Bilder: Werner Catrina

*Geringe Fluktuationsrate: 50 Mitarbeitende aus aller Welt sind bei der Wild im Einsatz.*

«Heute wäre solche Werbung für ein Medikament nicht mehr erlaubt», sagt Geschäftsleitungsmitglied Andreas Hasler und weist auf ein im Korridor hängendes altes Plakat mit einem lachenden Vogel mit menschlichem Gesicht, der munter auf einem Röhrchen mit Contra-Schmerz-Tabletten flattert. «Swissmedic kontrolliert genau, wie Werbung für Medikamente aussehen darf.» Contra-Schmerz ist kurz nach der Gründung des Unternehmens entwickelt und später mit Plakaten des Basler Grafikers Donald Brun beworben worden und gehört heute noch zu den wichtigsten Umsatzträgern der Firma. Hasler ist zuständig für Marketing und Verkauf und skizziert eine erstaunliche Firmengeschichte. 1932 gegründet, ist das Pharmaunternehmen bis heute ein unabhängiges KMU geblieben. Zwei Brüder, der Chemiker Dr. Samuel Wild und der Drogist Werner Wild hatten in den krisenhaften 1930er-Jahren die Gründung des pharmazeutischen Betriebs gewagt. In einer Zeit, wo die Entwicklung eines neuen Medikaments Hunderte von Millionen Franken verschlingen kann, wirkt der Starterfolg der Dr. Wild mit Contra-Schmerz doppelt eindrucksvoll. Das Schmerzmittel, basierend auf Acetylsalicylsäure und Koffein, kam 1933 auf den Markt, ist

immer noch eines der Topten der Branche und wird wie damals im unverwechselbaren, praktischen «Röhrl» konfektioniert.

79 Jahre nach der Gründung gehört das Unternehmen, das Mitglied des Arbeitgeberverbands Basel ist, zu den 30 bedeutendsten Pharmafirmen der Schweiz – mit einer starken Stellung im Markt für Dentalprodukte. «Wissen, Können und Erfahrung sind wichtige Ressourcen. Durch die innovative Vernetzung dieser Kompetenzen schafft die Dr. Wild Nutzen für Kunden und Mitarbeitende», heisst es in einem Firmenporträt. «Ihr Ziel ist, den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern und als zuverlässiger Partner und unabhängiges KMU in ihrem Markt bestehen zu können.»

### Ein Viertel gelangt in den Export

Der Umsatz setzt sich heute zur Hälfte aus OTC-Produkten (over the counter) zusammen, nicht rezeptpflichtigen Arzneimitteln also. Die andere Hälfte generieren zahnmedizinische Artikel für Praxen und den Privatgebrauch. Die Dentalprodukte sind ausschliesslich im Fachgeschäft (Apotheken und Drogerien) und bei Zahnärzten und Dentalhygienikern erhältlich. Umsatz- und Gewinnzahlen gibt man

bei dem vom Sven Wild in der zweiten Generation geleiteten Familienunternehmen nicht bekannt, wie Andreas Hasler erklärt, der an der ETH Zürich Pharmazie studierte und doktorierte und an der HSG das spezialisierte Nachdiplomstudium für KMU absolvierte. Er arbeitete dann während zehn Jahren in der pharmazeutischen Industrie in Forschung und Entwicklung sowie der Leitung von Marketing und Vertrieb. Hasler lernte Sven Wild kennen, war fasziniert von der soliden und innovativen Geschäftskultur und wechselte in dessen Firma.

80 Prozent des Gesamtumsatzes erzielt die Dr. Wild AG in der Schweiz, 20 Prozent werden im Export generiert. Das Unternehmen exportiert seine Produkte in manche Länder Europas und Afrikas, in den Mittleren und Fernen Osten sowie nach Lateinamerika. Im Export arbeitet man mit Agenten zusammen, meist wird fertig konfektionierte Ware ausgeführt, mit der sprachlich angepassten Verpackung für das Zielland.

### Mundpflege dank dem australischen Teebaum

Beim Starterfolg von Contra-Schmerz blieb man nicht stehen und forschte auf anderen Gebieten weiter. Sven Wild entdeckte im Ausland ein Produkt aus dem australischen Teebaum (*Melaleuca alternifolia*), war fasziniert von dessen Eigenschaften und liess Studien an den Universitäten von Basel und Zürich machen, um die Wirksamkeit zu belegen. Unter der Leitung von Forschungschef Tri Dien Luu, einem Vietnamesen, wurde der Wirkstoff in einer Reihe von oral anwendbaren Produkten zur Marktreife gebracht, darunter ein Gel, das in der Lage ist, Mikroorganismen und Pilze im Mund im Wachstum zu hemmen respektive abzutöten. Daraus entstand die erfolgreiche Mund- und Zahnpflegelinie Tebodont, die vor zehn Jahren auf den Markt kam und erfolgreich bei der Bekämpfung von Mund- und Zahnfleischentzündungen, Pilzinfektionen und Aphthen wirkt und nach chirurgischen Eingriffen desinfiziert. Die naturnahen Produkte entwickelten sich zum Renner mit satten zweistelligen Zuwachsraten. Im Fachhandel ist Tebodont jetzt die Nummer drei im entsprechenden Segment.

In Muttenz produziert und verpackt die Dr. Wild AG – Kurzname «Wild» – ein Dutzend Produkte, weitere Artikel lässt man bei Unternehmen in der Region abfüllen.

### Wichtige Dentalsparte

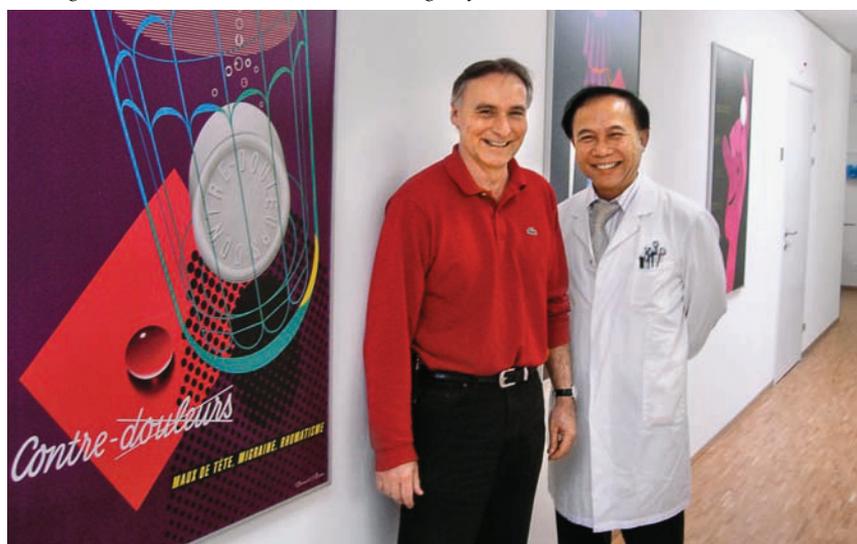
Neben der Eigenproduktion ist der Exklusivvertrieb von zahnärztlichen Arzneimitteln und Medizinprodukten der weltweit führenden Firma Septodont wichtig, ebenso der Vertrieb von zahnärztlichen Artikeln der Unternehmen 3M Espe, Kerr-Hawe und Bode. «Die Mitarbeitenden im Aussendienst sind für uns sehr wichtig», betont Hasler. «Diese engagierten und motivierten Profis arbeiten meist schon lange bei uns und konnten so ihr persönliches Beziehungsnetz zu Zahnärzten, Dentalhygienikern, Apothekern und Drogisten aufbauen.»

Bringe man ein neues Produkt auf den Markt, achte man auf langfristigen Erfolg, man gebe dem Aussendienst genügend Zeit, um der Kundschaft Neuentwicklungen zu erläutern. «Ist ein Zahnarzt oder ein Dentalhygieniker einmal gewonnen», weiss Hasler, «können wir dank der Qualität unserer Produkte mit langer Kundentreue rechnen.» Das OTC-Business ist besonders umkämpft und erfordert den unbedingten Einsatz aller Mitarbeitenden, da man bei diesen Artikeln für den Fachhandel in Konkurrenz zu global tätigen Marktriesen agiert, welche die Werbetrommel mit ungleich grösseren Mitteln rühren.

Dank dem Wachstum konnte das Unternehmen vor vier Jahren den Neubau beziehen, den sich die Dr. Wild AG zum 75-jährigen Jubiläum schenkte. Die Zahl der Vorschriften in der Pharmabranche wächst, was neue Investitionen in die Produktionsprozesse und die logistischen Abläufe und damit mehr Raum erfordert. Administration, Produktion und Lager sind jetzt unter einem Dach vereint, was mehr Effizienz und Synergien bringt.

Im modernen, hellen Betrieb stehen 50 motivierte Mitarbeitende aus der Schweiz und einem Dutzend anderen Ländern im Einsatz. Manche arbeiten schon lange hier, die Fluktuationsrate ist gering. Der Inder Thomas Boban mag die Weltoffenheit der grenznahen Firma, er wohnt nur ein paar Strassen entfernt und kommt notfalls auch nachts ins Unternehmen George Wobill, ein Liberianer, der 1991 in die Schweiz kam, arbeitet seit Jahren bei der Dr. Wild in der Qualitätskontrolle, zusammen mit der Französin Nadine Bueb. Die Kroatian Mirella Vasic ist im Labor tätig. Ihre Arbeitskollegin Cakir Sadegül, eine Türkin, die als Kleinkind mit ihren Eltern in die Schweiz kam, machte später eine Lehre als Dentalassistentin und arbeitet jetzt ebenfalls im Labor. Schweizerinnen und Schweizer sind in der Firma dennoch in der Überzahl. Roland Reusser etwa arbeitet seit 25 Jahren in der Spedition, oder Sybille Seifert, die seit sechs Jahren in derselben Abteilung tätig ist. ■

GL-Mitglied Andreas Hasler (links) und Forschungschef Tri Dien Luu.



*Schweizerischer Arbeitgeberverband*

# Es braucht kein umfassendes neues Präventionsgesetz

Der Schweizerische Arbeitgeberverband bedauert, dass sich der Nationalrat für das neue Präventionsgesetz ausgesprochen hat. Doch immerhin beinhaltet die Vorlage, die nun an den Ständerat geht, wichtige Verbesserungen gegenüber dem ursprünglichen Vorschlag.

Für den Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) ist Prävention ein wichtiges Anliegen. Die Arbeitgeber sind schon heute in der Prävention tätig, wo sich eine direkte Verbindung zur Arbeitswelt und zur Arbeitgeberverantwortung ergibt. Aus Sicht der Arbeitgeber ist das Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz durch das Arbeitsgesetz (ArG), durch das Unfallversicherungsgesetz (UVG) und durch das Bundesgesetz über die Sicherheit von technischen Einrichtungen und Geräten (STEG) bereits ausreichend geregelt und funktioniert gut. Ein neues, allumfassendes Präventionsgesetz ist nach Meinung der Arbeitgeber nicht nötig.

## Verzicht auf Präventionsinstitut

Der SAV bedauert, dass der Nationalrat nun dem Präventionsgesetz mit 97 zu 71 Stimmen bei einer Enthaltung zustimmte. Immerhin verzichtete die gros-

se Kammer auf die Schaffung eines Präventionsinstituts. Neu soll die bestehende Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz künftig im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit (BAG) Präventionsprogramme konzipieren und Mittel verteilen. Der SAV ist wie der Nationalrat der Meinung, dass die Stiftung die zusätzlichen Aufgaben im Bereich der nichtübertragbaren und psychischen Krankheiten übernehmen kann. So soll auf Bestehendem aufgebaut werden, um die Präventionsziele zu erreichen.

Zu diskutieren gab der Präventionszuschlag auf den Krankenkassenprämien. Heute könnte der Gesundheitsminister diesen Zuschlag in eigener Kompetenz erhöhen. Künftig soll der Bundesrat entscheiden. Zudem wird im Gesetz neu eine Obergrenze festgelegt. Der Bundesrat hatte vorgeschlagen, den Zuschlag auf 0,125 Prozent einer durchschnittlichen Jahresprämie zu begrenzen. Bei den derzeitigen Prämien könn-

te er den Zuschlag damit von heute 2.40 Franken auf 5.60 Franken pro Jahr erhöhen. Der Nationalrat sprach sich jedoch dafür aus, den Zuschlag auf 0,1 Prozent einer durchschnittlichen Jahresprämie zu begrenzen. Der SAV begrüsst diesen Entscheid.

Zugleich nimmt der SAV mit Bedauern Kenntnis davon, dass sich der Rat mit 76 zu 75 Stimmen bei zwei Enthaltungen gegen einen Antrag aussprach, den Krankheitsbegriff enger zu fassen. So setzte sich der Vorschlag des Bundesrats durch, wonach Krankheit als Beeinträchtigung der körperlichen oder psychischen Gesundheit zu verstehen ist, sofern diese nicht Folge eines Unfalls ist. Das Präventionsgesetz geht nun an den Ständerat. ■

[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## Zwei Plattformen für die berufliche Eingliederung

Auch Menschen mit Behinderung haben eine wichtige Funktion in unserer Arbeitswelt. Ihre Fähigkeiten müssen eingebracht und genutzt werden – im Interesse der Behinderten, der Arbeitgeber und der gesamten Gesellschaft.



**Ihre Chance: Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs**  
Die Stiftung My Handicap hat sich mit dem Stellenportal Jobs.ch zusammengetan, um Menschen mit Behinderung den besten Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen.  
[www.myhandicap.ch](http://www.myhandicap.ch)



**Informationsportal für Arbeitgeber**  
Sie suchen Informationen zum Umgang mit Mitarbeitenden, die eine veränderte Leistungsfähigkeit zeigen? Sie wollen einen Menschen mit Handicap einstellen? Willkommen auf dem Informationsportal Compasso.  
[www.compasso.ch](http://www.compasso.ch)

Esther Girsberger

## Es ist Zeit für eine «Ethisch-Liberale Partei»



Bild: zlg

**B**is anhin waren Fusionen in ideell geprägten Unternehmen und Institutionen eher die Seltenheit. Kaum eine schweizerische Nichtregierungsorganisation, die sich mit einer anderen zusammen getan hätte. Die traditionsreiche Entwicklungsorganisation Helvetas vollzieht diesen Schritt als erste Organisation aus diesem Bereich und tut sich mit Inter- und In-corporation zusammen, um die Synergien zu bündeln und vor allem die sich gut ergänzenden Kernkompetenzen zu stärken.

Auch bei den politischen Parteien haben die inneren ideellen Werte eine an sich nahe liegende Fusion meistens verhindert. Häufiger ist das Verschwinden – wie beim LdU – oder die Spaltung – wie bei den Grünen oder der SVP – einer Partei. Doch Wählerschwund und mangelnde Parteitreuere setzen auch traditionsreiche Parteien unter Druck und lassen die Einsicht reifen, dass ein Zusammengehen unter Umständen zukunftssträchtiger ist als das Beharren auf historisch-traditionellen Kulturkämpfen. Zwar sind die ständig an Wähleranteilen verlierenden Mitteparteien FDP und CVP noch nicht bereit, sich zusammen zu tun. Zu tief ist der Graben, der sich mit der Geburt des modernen Bundesstaats 1848 auftat, als die FDP liberal, progressiv und an der Macht war, die CVP hingegen konservativ, katholisch und in der Opposition.

Doch die noch jungen und aufstrebenden Grünliberalen sowie die Bürgerlich Demokratische Partei (BDP) scheinen der CVP willkommene Partnerinnen zu sein. Ein Brückenschlag, der inhaltlich nachvollziehbar ist. Das gemeinsame Dach ist der Versuch aller Beteiligten, das klassische Links-Rechts-Schema auf der Seite zu lassen und ideologiefrei zu politisieren.

Vor allem aber liegt die Gemeinsamkeit in der Ethik begründet, wenn auch aus unterschiedlich gelagerten Gründen: Die Grünliberalen haben sich von den Grünen abgespalten, sind stark auf die Umweltpolitik und damit auf die ethische Verantwortung von Natur und Mensch fokussiert. Die BDP hat sich notgedrungen von der SVP getrennt, weil diese sie rausschmiss. Die beiden Parteien unterscheiden sich mittlerweile auch inhaltlich beträchtlich, vor allem aber hat die BDP immer wieder betont, dass sie sich stilmässig von der SVP distanziert und der ethischen Verantwortung in der Politik grosses Gewicht beimisst. Die CVP schliesslich versucht seit Längerem, weniger das Religiöse denn das Ethische in ihrem «C» zu unterstreichen, um sich auch Andersgläubigen zu öffnen.

Eine «Ethisch-Liberale Partei» durch den Zusammenschluss von Grünliberalen, der BDP und der CVP wäre ein überaus mutiger Schritt. Nicht wegen der Fusion, sondern wegen des Parteinamens, der tagtäglich mit Inhalt gefüllt und eingefordert würde. Es wäre ein ehrgeiziges, aber verdienstvolles Unterfangen, sich in einer polarisierten Schweiz auf die politische Ethik und auf die Ethik in der Politik zurückzubesinnen, sie zum Bestandteil eines Parteiprogramms zu machen und die Diskussion darüber auf hohem Niveau zu führen.

---

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin.

*Schweizerischer Arbeitgeberverband*

# Arbeitsmarkt verteidigen, Sozialwerke sanieren und Integration fördern

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen darf nicht eingeschränkt werden. Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt Mindestlöhne und Lohngrenzen deshalb genau so ab wie den Ausbau des Kündigungsschutzes und sechs Wochen Ferien. Er setzt sich hingegen für die zügige Sanierung der Sozialwerke und die Integration von Menschen mit Behinderungen ins Erwerbsleben ein. **Rudolf Stämpfli**

Die Schweizer Wirtschaft präsentiert sich bereits wieder in einer erstaunlich guten Verfassung. Das Bruttoinlandsprodukt wächst deutlich schneller als noch vor einem Jahr von den meisten Auguren erwartet, und die Arbeitslosigkeit ist rascher zurückgegangen als von vielen befürchtet. Dazu einige aktuelle Zahlen: Das Seco schätzt das BIP-Wachstum im Jahr 2010 auf 2,6 Prozent – erwartet waren 1,4 Prozent. Die Konjunkturforscher der KOF ETH haben ihre Prognose für das BIP-Wachstum im laufenden Jahr jüngst von 2 auf 2,8 Prozent angehoben, das Seco korrigierte von 1,5 auf 2,1 Prozent und das Institut BAK Basel von 1,7 auf 2,4 Prozent.

## Zugang zum Arbeitsmarkt muss offen bleiben

Die Zahl der Beschäftigten nahm 2010 um 1,2 Prozent zu und erreichte einen höheren Stand als vor der Rezession. Im Gegenzug reduzierte sich die Arbeitslosenquote von 4,4 Prozent im Dezember 2009 auf 3,8 Prozent im Dezember 2010; sie ist im März weiter auf 3,4 Prozent gefallen. Zur Erinnerung: Noch vor einem Jahr rechnete das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco für 2010 und 2011 mit durchschnittlichen Arbeitslosenquoten von 4,3 bzw. 4,2 Prozent. In seiner neuesten Prognose erwartet das Seco für 2011 einen Jahresdurchschnitt von 3,2 Prozent.

Die Mehrzahl der Unternehmen beurteilt die Auftragslage für 2011 optimistisch; in manchen Branchen ist bereits wieder ein Mangel an spezialisierten Fachkräften feststellbar. Im 4. Quartal meldeten insgesamt bereits 29,2 Prozent der Firmen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeits-

kräften (Beschäftigungsbarometer des BFS). Im verarbeitenden Gewerbe und bei der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) waren es 40 Prozent und bei den Finanzdienstleistern 45 Prozent! Diese Zahlen machen deutlich, dass die Schweizer Arbeitgeber stark auf die Rekrutierung von entsprechenden Arbeitskräften im Ausland angewiesen sind. Der freie Personenverkehr mit der EU und genügende Kontingente für besonders qualifizierte Arbeitskräfte aus Drittstaaten sind für die Entwicklung unserer Wirtschaft unabdingbar.

Dennoch wäre es falsch, jetzt einfach einen andauernden und gesicherten Aufschwung zu erwarten. Denn die Erholung der Konjunktur steht nach wie

vor auf unsicheren Füßen. Das gilt insbesondere für alle exportorientierten Branchen und den Tourismus, die mit der andauernden Frankenstärke und zum Teil massiv schwindenden Margen zu kämpfen haben. Und wie eine positive Entwicklung wieder auf die andere Seite kippen kann, zeigen die jüngsten weltpolitischen Ereignisse. Die Krisen in Nordafrika oder die Katastrophe in Japan verdeutlichen, dass solche Schockwellen sofort auf Wirtschaft und Konjunktur zurückschlagen können. Weltweit – und auch in der Schweiz. Höhere Erdölpreise, Einbrüche an den Börsen oder die nach wie vor aktuelle Schuldenkrise in der EU sind nur einige der Risiken, die den wirtschaftlichen Aufschwung wieder abwürgen könnten.

## Bezahlte Ferienwochen pro Jahr

(2009, Durchschnitt, Vollzeitbeschäftigte)

	Wochen pro Jahr
<b>Nach Alter</b>	
21 bis 49 Jahre	4,8
50 bis 60 Jahre	5,6
<b>Nach Branchen</b>	
Baugewerbe	4,7
Handel	4,7
Gastgewerbe	4,8
Verarbeitendes Gewerbe	4,9
Gesundheitswesen/Sozialwesen	4,9
Verkehr/Telecom	5,0
Banken/Versicherungen	5,1
Öffentliche Verwaltung	5,1

Es ist deshalb umso wichtiger, dass wir die guten Rahmenbedingungen für die Unternehmen und Beschäftigten in unserem Land nicht unnötig einschränken. Das gilt insbesondere für den Arbeitsmarkt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüsst deshalb den Entscheid des Parlaments, die Volksinitiative «6 Wochen Ferien für alle» von Travail Suisse zur Ablehnung zu empfehlen.

### Sechs Wochen Ferien: Falsches Signal

Diese Initiative ist für die Mehrzahl der Beschäftigten unnötig, und sie schränkt den Spielraum für sozialpartnerschaftliche Lösungen ein. Schon heute profitieren viele Arbeitnehmende von Gesamtarbeits- und Firmenregelungen, die weit über das gesetzliche Minimum von vier Wochen hinausgehen (siehe Tabelle Seite 26). Von einem Feriendefizit der Beschäftigten kann deshalb nicht die Rede sein, zumal sie auch im internationalen Vergleich gut abschneiden.

Die guten Ferienbedingungen in der Schweiz sind in sozialpartnerschaftlichen Lösungen auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der einzelnen Branchen und Unternehmungen abgestimmt. Eine Einschränkung dieser Flexibilität durch eine Anhebung des gesetzlichen Ferienanspruchs wäre für die Vertragsautonomie der Sozialpartner und für den Arbeitsmarkt schädlich. Die Forderung nach einem gesetzlichen Ferienanspruch von sechs Wochen für alle Arbeitnehmenden setzt zudem ein falsches Signal für die Entwicklung der bereits hohen schweizerischen Arbeitskosten. Wenn diese weiter ansteigen, schadet dies der Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitsstandorts Schweiz.

### Sanierung der Sozialwerke beschleunigen

Auch die von linker Seite und Gewerkschaften geplanten Angriffe auf die Lohngestaltungs-Freiheit der Unternehmen lehnt der Schweizerische Arbeitgeberverband ab. Konkret geht es um die Mindestlohn-Initiative (zu den Mindestlöhnen und Lohnniveaus in Europa siehe Tabelle) und die 1:12-Initiative der Juso zur Einführung von Lohnobergrenzen. Ebenfalls kein Verständnis haben wir für die geplante Verschärfung des Kün-

## Monatliche Mindestlöhne und Verhältnis Mindestlohn zu Medianlohn in ausgewählten europäischen Ländern

	Monatliche Mindestlöhne 2011 in Euro	Verhältnis Mindestlöhne zu Medianlohn 2011 in Euro
Luxemburg	1758	0,41
Irland	1462	0,53
Niederlande	1424	0,43
Belgien	1415	0,51
Frankreich	1365	0,63
UK	1139	0,46
Griechenland	863	0,53
Spanien	748	0,45
Mindestlohninitiative (CHF/Euro: 1,28)	3125	0,69

Quelle: Eurostat, OECD, Mindestlohninitiative

digungsschutzes. Statt den flexiblen Arbeitsmarkt mit neuen Regulierungen einzuschränken, sollten wir die gute Wirtschaftslage nutzen, um die nachhaltige und langfristige Sanierung der Sozialwerke voranzutreiben. Mit der Revision der Arbeitslosenversicherung konnte ein wichtiger Punkt in der Reform-Agenda abgehakt werden, und die IV-Revision 6a hat zumindest das

*«Rentenbezüger  
sollen wieder ins  
Erwerbsleben  
zurückgeführt  
werden.»*

Parlament passiert. Dagegen stehen wir bei der AHV nach zehnjährigen Revisionsarbeiten wieder auf Feld eins und kommen die Reformen bei der Krankenversicherung, der Unfallversicherung und der beruflichen Vorsorge kaum voran. Angesichts der demografischen Herausforderungen, die fast alle Sozialwerke betreffen, ist eine Beschleunigung des Reformprozesses unabdingbar.

Die Gewerkschaften wollen dagegen bremsen. Sie unterstellen z. B., bei der AHV werde die Entwicklung vom Bund mit politischer Absicht systematisch

dramatisiert. In der Tat haben sich die AHV-Finzen im letzten Jahrzehnt wegen des starken Wachstums und der grossen Zuwanderung besser entwickelt als erwartet. Aber wenn man sieht, wie stark und schnell sich das lange fast stabile Verhältnis zwischen Rentnern und Aktiven in den nächsten verschlechtern wird – dann ist der kritische Trend klar. Darauf müssen wir rechtzeitig reagieren – damit wir nicht zu sozialpolitisch unerwünschten Hau-Ruck-Übungen gezwungen werden.

### Umbau der IV: Arbeitgeber gefordert

Ein zentrales Anliegen der IV-Revision 6a ist die «Integration aus der Rente». Rund 17 000 Rentenbezüger sollen wieder ins Erwerbsleben zurückgeführt werden. Das ist sicher ein ambitioniertes Ziel, zu dessen Erreichung selbstverständlich auch die Arbeitgeber ihren Beitrag leisten müssen. Die mit der Revision neu geschaffenen Integrationsmassnahmen werden sie dabei entscheidend unterstützen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist seinerseits gewillt, sich für die nötige Sensibilisierung aller Beteiligten einzusetzen. ■

Dr. Rudolf Stämpfli ist Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

*Kaufmännische Grundbildung*

# Bei der wichtigsten Berufslehre gibt es gezielte Verbesserungen

Das Ausbildungs- und Prüfungsreglement für angehende Kaufleute wird durch eine neue Bildungsverordnung ersetzt – als Folge des Berufsbildungsgesetzes von 2004. Gezielte Verbesserungen sollen zudem die betriebliche Bildung flexibler und einfacher machen. 21 Branchenorganisationen haben die Anpassungen gemeinsam vorangetrieben. Die Neuerungen werden voraussichtlich ab 2012 greifen. **Jürg Zellweger**

Reformen in der beruflichen Grundbildung schlagen in der breiten Öffentlichkeit zuweilen keine hohen Wellen. Fakt ist aber, dass in den letzten Jahren die Mehrheit der rund 220 Bildungserlasse systematisch aktualisiert wurde. Die anstehenden Anpassungen bei der kaufmännischen Grundbildung betreffen jedoch die mit über 30 000 Lernenden zahlenstärkste Berufslehre: Eine typische Querschnittsausbildung, die von den unterschiedlichsten Branchen und Betrieben angeboten wird.

Den insgesamt 21 an den Aktualisierungsarbeiten direkt beteiligten Branchen ist es gelungen, gezielte Anpassungen vorzunehmen, um den Bedürfnis-

sen der Praxis besser Rechnung tragen zu können.

## Den Berufsnachwuchs langfristig sicherstellen

Unter dem Schlagwort neue kaufmännische Grundbildung (NKG) wurden im Sommer 2003 Neuerungen eingeführt, welche die betriebliche und überbetriebliche Bildung aufgewertet haben und die bisherige Lehre zu einer moderneren, den Erfordernissen der Zeit angepassten Ausbildung gemacht haben. Die NKG hat aber damals auch zu einer Mehrbelastung der Lehrbetriebe und entsprechendem Unmut geführt. Daher wurden auf Lehrbeginn 2006 durch

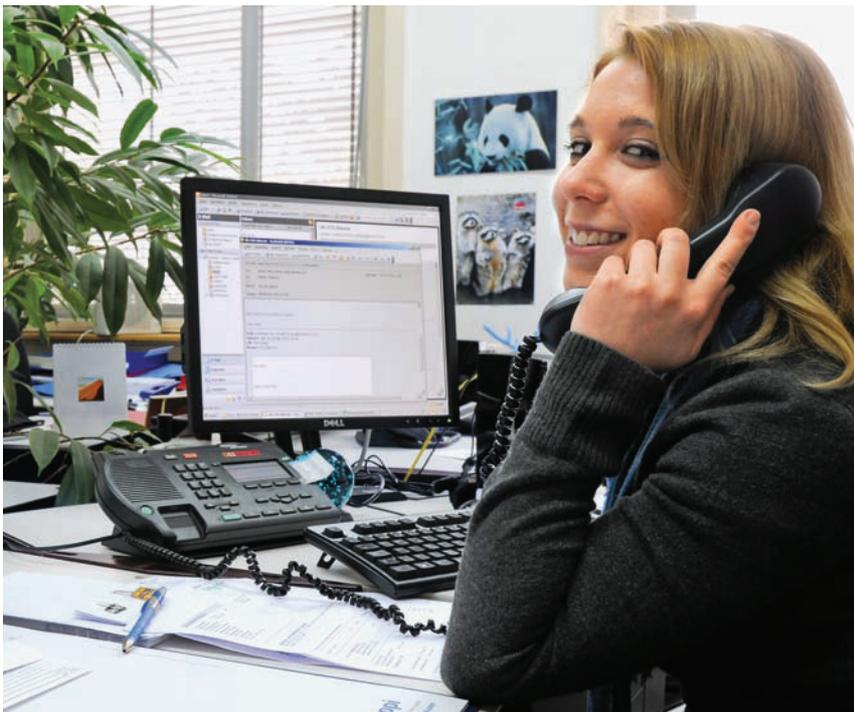
eine Taskforce von Bildungsspezialisten Sofortmassnahmen entwickelt, die den Unternehmen mehr Freiraum bei der Planung der Ausbildung geben, ohne dadurch die Qualität der Ausbildung zu schmälern. Die damaligen Erfahrungen wurden ausgewertet und für die anstehenden Änderungen genutzt.

Entsprechend haben sich die Verbundpartner Bund, Kantone und die zuständigen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen – vereint in der SKKAB (Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen) – zum Ziel gesetzt, mit den nun anstehenden Änderungen optimale Rahmenbedingungen für die langfristige Sicherstellung des Berufsnachwuchses zu schaffen und sinnvolle Vereinfachungen zu realisieren. Die konsensual erarbeiteten Resultate stehen nun bis Anfang Juli zur Vernehmlassung. Ziel ist die Inkraftsetzung der Anpassungen auf Lehrbeginn 2012. Vorrangiges Ziel der zur Vernehmlassung stehenden Anpassungen ist es einerseits, die Ausbildungsbereitschaft der Lehrbetriebe hoch zu halten, und andererseits die Attraktivität der kaufmännischen Grundbildung für die Jugendlichen auch in Zukunft sicherzustellen.

## Trends und Treiber im kaufmännischen Umfeld

Mittels Szenarioanalysen und einem Berufsentwicklungsprofil hat man sich mit den Trends im kaufmännischen Umfeld systematisch auseinandergesetzt. Verschiedene branchenübergreifende Treiber mit Einfluss auf die Qualifikation der kaufmännischen Mitarbeitenden wurden von Führungskräften identifiziert.

*Die Anforderungen ans Personal im kaufmännischen Bereich ändern sich – und mit ihnen die Ausbildungsansprüche.*



ziert und bei der inhaltlichen Aktualisierung berücksichtigt. Zu nennen sind etwa die Globalisierung, welche die Unternehmen zur noch stärkeren Ausrichtung auf Tätigkeiten mit hoher Wertschöpfung zwingen. Oder steigende Kundenerwartungen, die Produkte und Dienstleistungen immer komplexer werden lassen – bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen an Qualität, Preis und Leistung.

Bei der Implementierung neuer Geschäftsmodelle wird die Qualifikation der Mitarbeitenden wohl noch stärker zum Erfolgsfaktor. Dies fordert in höherem Masse Unternehmens- bzw. branchenspezifisches Wissen, was aber bei Veränderungen auch rasch wieder entwertet werden kann. Durch die Öffnung der Arbeitsmärkte kann sich der Qualifizierungsdruck auf die Mitarbeitenden zudem erhöhen. Bei all diesen Entwicklungen werden Technologien und Innovationen als Haupttreiber für Veränderungen gesehen.

Unter dem Aspekt der Ausbildungsbereitschaft hat man auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Lehrbetriebe während der Ausbildung untersucht. Hier sind nur unwesentliche Veränderungen zu erwarten. Teilweise geringfügig längere Abwesenheiten der Lernenden für den Besuch von überbetrieblichen Kursen sollten durch den Mehrwert der Kursinhalte, die auch für den produktiven Betriebseinsatz relevant sind, kompensiert werden. Auch in Zukunft wird für die Betriebe schon während der Ausbildung ein Nettotonnen resultieren, wobei die Versorgung des Arbeitsmarktes mit kompetenten,

diensleistungsorientierten Mitarbeitern im Vordergrund der betrieblichen Ausbildungsanstrengungen steht.

### **Bewährtes erhalten, Schwachstellen korrigieren**

Die Systematik der Ausbildung und der Qualifikationsverfahren hat sich bewährt und bleibt grundsätzlich unverändert. Auch die schulischen Ausbildungsinhalte werden grosso modo dieselben bleiben. Die künftigen Leistungsziele in den Betrieben werden jedoch – branchenspezifisch – den Realitäten und identifizierten Trends angepasst. Die entsprechenden Ziele setzen Akzente und geben auch transparent wieder, was in den Betrieben gelernt werden muss. Die Möglichkeit von Pflicht- und Wahlpflichtzielen für Betriebe und Lernende lässt Varianten und eine zusätzliche Flexibilität zu. Unterschiede zwischen den beiden Profilen Basis-Grundbildung und erweiterte Grundbildung werden nur noch in der Schule gemacht. Die Betriebe müssen keine Unterscheidung mehr treffen. Die Abstimmung mit der Berufsfachschule wird zukünftig dadurch erleichtert, dass in allen Unterrichtsbereichen standardisierte Leistungsziele vorgesehen sind – verbunden mit verbindlicheren Zeitplänen.

### **Flexibilität fördert Zusammenhalt der Branchen**

Das Revisions- und Aktualisierungsprojekt war auch eine Herausforderung für die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen. Die modernen kauf-

### **Zur Vernehmlassung**

Die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in den ausbildenden Betrieben werden nach der Vernehmlassung branchenspezifisch informiert und allenfalls geschult. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, sich über ihre Verbände an der laufenden Vernehmlassung zu beteiligen. Unterlagen und Factsheets zur Vernehmlassung und zum Projekt unter: [www.commref.ch](http://www.commref.ch) ■

männischen Grundbildungen weisen durchaus unterschiedliche Ausbildungsschwerpunkte auf und spiegeln damit die differenzierten Branchenrealitäten. So spielt etwa die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen in der MEM-Branche eine wichtige Rolle, während für die Bankenbranche eher die Kundenberatung im Vordergrund steht. Auch zahlenmässig gibt es Unterschiede: Die grösste Ausbildungsbranche in der kaufmännischen Grundbildung bildet mit über 10 000 Lehrverhältnissen der branchenneutrale Bereich «Dienstleistung und Administration», gefolgt von der öffentlichen Verwaltung (5300 Lehrverhältnisse) und den Banken (3800 Lehrverhältnisse). Die kleinsten Branchen weisen jeweils rund 100 bis 200 Lehrverhältnisse aus. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

**diga**  
möbel

**BÜRO-KOMPETENZ.**

diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro, vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

3400 Burgdorf/Bern	8600 Dübendorf/Zürich	8854 Galgenen/SZ
1023 Crissier/Lausanne	6032 Emmen/Luzern	4614 Hägendorf/Olten
8953 Dietikon/Zürich	1700 Fribourg Nord	9532 Rickenbach/Wil

I d'diga muesch higa!

Jetzt **Sonderangebote** zum Zugreifen!



[www.diga.ch](http://www.diga.ch)

*Zivilprozessordnung*

# Neues im arbeitsrechtlichen Verfahren

Auf den 1. Januar 2011 trat die neue Zivilprozessordnung der Schweiz in Kraft. Damit gilt erstmals in der ganzen Schweiz das gleiche Verfahrensrecht. Der Artikel zeigt die wesentlichen Neuerungen, die bei arbeitsrechtlichen Verfahren zu beachten sind. **Ruth Derrer Balladore**

Die schweizweite Vereinheitlichung der Zivilprozessverfahren, die mit der Inkraftsetzung der neuen Zivilprozessordnung (ZPO) per 1. Januar 2011 in Kraft trat, entspricht einer lange geforderten Notwendigkeit, waren doch die Unterschiede zwischen den einzelnen Kantonen recht gross. Dementsprechend bedeutet die neue Zivilprozessordnung auch nicht für alle Kantone eine gleich einschneidende Umstellung. Was den Zürchern heute beispielsweise völlig fremd vorkommt, war für die Basler schon immer gelebte Realität. Die Organisation der Gerichte und der Schlichtungsstellen bleibt aber zum grossen Teil weiterhin Sache der Kantone.

Die neue ZPO findet sich unter [www.admin.ch/ch/d/sr/sr.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/sr.html) und trägt die SR-Nummer 272. Für arbeitsrechtliche

Verfahren sind verschiedene Neuerungen zu beachten.

## Gerichtsstand

Für arbeitsrechtliche Klagen gilt auch weiterhin wahlweise das Gericht am Wohnsitz oder Sitz der beklagten Partei oder am Ort, an dem der Arbeitnehmende gewöhnlich die Arbeit verrichtet hat.

## Schlichtungsverfahren

Bevor eine Klage beim zuständigen Gericht erhoben werden kann, muss die klagende Partei am zuständigen Gerichtsort ein Schlichtungsverfahren einleiten. Ergibt der Schlichtungsversuch keine Einigung, kann die Schlichtungsbehörde auf Antrag der klagenden Partei in arbeitsrechtlichen Streitigkeiten

bis zu einem Streitwert von 2000 Franken entscheiden. Bei einem Streitwert bis zu 5000 Franken kann die Schlichtungsbehörde einen Urteilsvorschlag unterbreiten, der zum Urteil wird, wenn ihn keine der Parteien innert 20 Tagen ablehnt. In den Fällen, in denen es zu keiner Einigung kommt, stellt die Schlichtungsbehörde die Klagebewilligung aus, mit welcher innert drei Monaten die Klage am Gericht eingereicht werden kann. Die Parteien können auch gemeinsam ein Mediationsverfahren anstelle eines Schlichtungsverfahrens wählen. Die Organisation, Durchführung und Bezahlung der Kosten ist Sache der Parteien. Teilt eine Partei der Schlichtungsbehörde mit, dass die Mediation gescheitert ist, stellt diese die Klagebewilligung aus.

## Neuerungen aus kantonaler Sicht

**Schlichtungsverfahren:** Im Schlichtungsverfahren kann der Arbeitgeber einen Angestellten zur Schlichtungsverhandlung delegieren, sofern der Angestellte schriftlich zum Abschluss eines Vergleichs ermächtigt wird.

**Mediation:** Nur auf gemeinsamen Antrag der Parteien kann ein Mediationsverfahren an die Stelle des Schlichtungsverfahrens treten. Es wird aber wohl zulässig sein, dass bereits im Arbeitsvertrag vereinbart wird, dass vor Einreichen einer Klage ein Mediationsverfahren durchgeführt werden muss.

**Keine Respektstunde mehr:** Eine Partei ist säumig, wenn sie die Prozesshandlung nicht rechtzeitig vornimmt oder nicht zu einem Termin erscheint. Eine «Respektstunde», wie das zum Beispiel das Prozessrecht in Zürich vorsah, gibt es nicht mehr. Wer zu spät kommt, ist säumig.

**Organe juristischer Parteien:** Organe einer juristischen Partei werden im Beweisverfahren wie eine Partei behandelt; sie können damit nicht mehr als Zeugen befragt werden.

**Vertretung vor Gericht:** Nebst Anwälten sind vor dem Arbeitsgericht auch beruflich qualifizierte Vertreter zugelas-

sen, sofern es das kantonale Recht zulässt. Die Parteien können sich bereits im Schlichtungsverfahren begleiten lassen.

**Unnötige Prozesskosten:** Unnötige Prozesskosten sind von der Partei zu bezahlen, die sie verursacht hat.

**Form und Anzahl der Eingaben:** Eingaben an das Gericht können in Papierform oder elektronisch eingereicht werden. Das Gericht kann allerdings verlangen, dass die Eingabe und die Beilagen in Papierform nachgereicht werden, in je einem Exemplar für das Gericht und die Gegenpartei.

**Begründung der Klage:** Enthält die Klage eine Kurzbeurteilung, entscheidet das Gericht, ob eine vereinfachte Klage angenommen wird. Nimmt das Gericht die Klage als begründet entgegen, kann diese Begründung nur noch in der Replik ergänzt werden. Daher gilt: Vorsicht mit bisher üblichen Kurzbegründungen.

**Novenrecht:** Mit den Sachvorträgen müssen zwingend auch die Beweismittel genannt werden. Nach dem zweiten Schriftenwechsel gibt es kein Novenrecht mehr. ■

Beträgt der Streitwert mindestens 100 000 Franken, können die Parteien gemeinsam auf ein Schlichtungsverfahren verzichten und die Klage direkt einreichen. Die Parteien müssen vor der Schlichtungsbehörde in der Regel persönlich erscheinen, können sich aber von einem Rechtsbeistand begleiten lassen. Das arbeitsrechtliche Schlichtungsverfahren ist kostenlos; es werden keine Parteientschädigungen zugesprochen.

### Das ordentliche Hauptverfahren

Das Verfahren wird mit der Einreichung der Klage eingeleitet. In der ersten Eingabe ans Gericht sind die Bezeichnung der Parteien und allfälliger Vertreter, das Rechtsbegehren und der Streitwert aufzuführen. Ebenfalls bereits in der Klageschrift wird die Klage begründet, das heisst die Tatsachen werden behauptet und die Beweismittel zu den einzelnen Tatsachen bezeichnet. Mit der Einleitung der Klage sind auch die Klagebewilligung der Schlichtungsinstanz und allfällige Vollmachten der Vertretung einzureichen.

Das Gericht stellt die Klageschrift der beklagten Partei zu. In deren Klageantwort muss diese darlegen, welche Tatsachenbehauptungen sie anerkennt und welche sie bestreitet. Auch für die beklagte Partei gilt, dass ihre erste Eingabe die Tatsachenbehauptungen und Bezeichnung der Beweismittel enthalten muss. Wenn es nötig ist, setzt das Gericht einen zweiten Schriftenwechsel an oder lädt andernfalls direkt zur Hauptverhandlung vor.

Nach der Eröffnung der Hauptverhandlung haben die Parteien mit den ersten Parteivorträgen Gelegenheit, ihre Anträge zu stellen und zu begründen. Anschliessend besteht Gelegenheit für Replik und Duplik. In der Hauptverhandlung können neue Tatsachen nur noch berücksichtigt werden, wenn sie erst nach Abschluss des Schriftenwechsels entstanden oder gefunden worden sind oder trotz zumutbarer Sorgfalt nicht vorher vorgebracht werden konnten.

Die Beweisabnahme findet, wenn immer möglich, direkt in der Hauptverhandlung statt. Unter Umständen kann

das Gericht bereits vor der Hauptverhandlung eine Beweisverfügung erlassen. Nach der Beweisabnahme haben die Parteien Gelegenheit zur Stellungnahme zum Beweisergebnis. Nur wenn das Gericht den Sachverhalt von Amtes wegen abzuklären hat, berücksichtigt es neue Tatsachen und Urkunden bis zur Urteilsberatung.

### Vereinfachtes Verfahren

Bis zu einem Streitwert von 30 000 Franken oder für Klagen aus dem Gleichstellungs- oder Mitwirkungsgesetz kann die Klage auch unbegründet eingereicht werden. Sie enthält in diesem Fall lediglich die Bezeichnung der Parteien und allfälliger Vertreter, das Rechtsbegehren und den Streitwert. Enthält die Klage keine Begründung, stellt das Gericht sie der beklagten Partei zu und lädt gleichzeitig zur Verhandlung ein. Auch in diesem Fall trifft das Gericht die nötigen Verfügungen, damit die Klage wenn möglich am ersten Termin erledigt werden kann.

### Kosten und Entschädigung

Arbeitsrechtliche Prozesse sind bis zum Betrag von 30 000 Franken weiterhin unentgeltlich. Hingegen können Prozessentschädigungen zugesprochen werden. Im kostenpflichtigen Verfahren kann das Gericht von der klagenden Partei einen Vorschuss bis zur Höhe der mutmasslichen Kosten verlangen; die beklagte Partei kann unter gewissen Umständen verlangen, dass der Kläger für eine allfällige Prozessentschädigung ebenfalls eine Sicherheit leisten muss. Wird der Vorschuss oder die Sicherheit nicht geleistet, tritt das Gericht auf die Klage nicht ein.

Die Verteilung der Prozesskosten richtet sich nach dem Ausgang des Verfahrens. Die Prozesskosten werden der unterliegenden Partei auferlegt. Obsiegt keine Partei vollständig, werden die Kosten im Verhältnis von Obsiegen und Unterliegen aufgeteilt.

Die Gerichtskosten werden mit dem geleisteten Vorschuss der Parteien verrechnet. Der Fehlbetrag wird von der unterliegenden Partei eingefordert, welche die Kosten zu tragen hat. Die kostenpflichtige Partei muss der anderen Partei die geleisteten Vorschüsse erset-



Bild: Marius Durand – Pouvoir judiciaire de la République et canton de Genève

Mit der neuen Zivilprozessordnung gilt in der ganzen Schweiz das gleiche Verfahrensrecht.

zen und eine allfällig zugesprochene Prozessentschädigung bezahlen. Die klagende Partei, die einen Vorschuss leisten muss, trägt damit nun das Risiko, dass ihr die unterliegende Partei die Gerichtskosten nicht zurück bezahlt, das heisst sie trägt das Inkassorisiko. Bevor eine Klage eingereicht wird, empfiehlt es sich deshalb allenfalls, die Zahlungsfähigkeit der beklagten Partei abzuklären.

### Gerichtsferien

Gesetzliche und gerichtliche Fristen stehen mit wenigen Ausnahmen still während sieben Tagen vor und nach Ostern, vom 15. Juli bis und mit dem 15. August sowie vom 18. Dezember bis und mit dem 2. Januar. Die Betreibungsferien werden jedoch im SchKG geregelt. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Zur Mediation in arbeitsrechtlichen Konflikten werden wir in der folgenden Ausgabe (Juni 2011) einen Beitrag von RA Raphael Spring publizieren.

## VERANSTALTUNGEN

**Seminar: Grenzüberschreitender Personaleinsatz**

Veranstalter: Vereinigung schweizerischer Unternehmen in Deutschland (VSUD)  
 Datum: 11. Mai 2011, ab 13.30 Uhr  
 Ort: Kongresshaus, Zürich  
[www.vsud.ch](http://www.vsud.ch) → Veranstaltungen

**Zweiter nationaler Home Office Day**

Veranstalter: Microsoft, Swisscom, SBB mit zahlreichen Partnern  
 Datum: 19. Mai 2011  
 Ort: In der ganzen Schweiz  
[www.homeofficeday.ch](http://www.homeofficeday.ch)

**Symposium: Innovation und Human Resources Management**

Veranstalter: ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management  
 Datum: 19. Mai 2011  
 Ort: Hotel Marriott, Zürich  
[www.zgp.ch](http://www.zgp.ch)

**Der Mehrwert militärischer Führungsausbildung für Kaderangehörige der Wirtschaft**

Veranstaltung für Personalverantwortliche und Linienvorgesetzte  
 Veranstalter: Zentralschule ZS der Schweizer Armee  
 Datum: 24. Mai 2011  
 Ort: Armee-Ausbildungszentrum, Luzern  
[www.vtg.admin.ch](http://www.vtg.admin.ch) → Aktuell → Veranstaltungen → Arbeitgebertage an der Zentralschule

**Maitagung der Berufsbildung**

BBT-Veranstaltung für Berufsbildungsfachleute  
 Veranstalter: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT  
 Datum: 25. Mai 2011  
 Ort: Kursaal, Bern  
[www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) → Aktuell → Veranstaltungen 2011

Weitere Veranstaltungen auf [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## PUBLIKATIONSHINWEISE

**Der Gesamtarbeitsvertrag**

Ein Arbeitsbuch zum Kollektivarbeitsvertragsrecht. Movendo, Bildungsinstitut der Gewerkschaften, 2010, 80 S., Broschüre, Fr. 29.–, Bern. In dem Arbeitsbuch werden die oft komplexen rechtlichen Sachverhalte des Kollektivarbeitsvertragsrechts in verständlicher und anschaulicher Form verarbeitet und damit auch «Nicht-Juristen» zugänglich gemacht.

**Das Lohnbuch 2011**

Mindestlöhne sowie orts- und berufsübliche Löhne in der Schweiz. P. Mülhauser, 2011, 720 S., geb., Fr. 65.–, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, ISBN 978-3-280-05431-4. Im Lohnbuch 2011 sind fast sämtliche Branchen und Berufsgattungen in der Schweiz mit den entspr. Lohnangaben aufgeführt – eine hilfreiche Berechnungsgrundlage für die Definition der Löhne.

**Von Rosinen und anderen Spezialitäten**

Die Schweiz und die EU. R. Weder/B. Spirig, 2011, 272 S., geb., Fr. 48.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-673-3. Die Autoren gehen diesen Klischees auf den Grund und setzen sich aus ökonomischer Perspektive mit dem Beitrittsszenario auseinander. Dabei räumen sie auf sachlich-kritische Weise mit verbreiteten Vorurteilen auf.

**Die optimale Organisationsform**

Grundlagen und Handlungsanleitung. N. Thom/A. P. Wenger, 2010, 210 S., geb., ca. Fr. 55.–, Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2015-7. Die Autoren beschreiben die Kriterien, die es bei der Suche nach der passenden Organisationsform zu beachten gilt, und greifen dabei für die Anleitungen und Empfehlungen auf ihre eigene Beratungspraxis zurück.

**Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern**

Schriften des Betriebs-Beraters. Wolf Hunold/Frank Wetzling, 2011, 367 S., kart., ca. Fr. 85.–, Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 978-3-8005-3265-0. Das Buch beschreibt aus arbeitsrechtlicher wie betriebswirtschaftlicher Sicht das praxisrelevante Problem des Umgangs mit leistungsschwachen Mitarbeitenden im Unternehmen.

**Schweizerische Zivilprozessordnung**

Kommentar zur ZPO. M. A. Gehri/M. Kramer (Hrsg.), 2010, 682 S., geb., Fr. 98.–, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, ISBN 978-3-280-07219-6. Am 1. Januar 2011 trat die Schweizerische ZPO in Kraft und löste die 26 kantonalen ZPO ab. Der Kommentar erläutert das Gesetz artikelweise kurz und präzise und bietet so Orientierungshilfe beim Einstieg in dieses neue Regelwerk.

**Headhunter**

Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche. Dieter Hofmann/Rainer Steppan (Hrsg.), 2011, 312 Seiten, gebunden, ca. Fr. 60.–, Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-1834-5. Das Buch bietet eine Übersicht über die Headhunter-Szene in Deutschland und blickt über die Grenzen nach Österreich und in die Schweiz.

*Birgit und Heinz Reitbauer*

## Ganz nach dem Geschmack Wiens

Das beste Familienunternehmen von Wien steht mitten im Stadtpark. Dort zeigen Birgit und Heinz Reitbauer seit fünf Jahren als Gastgeber, was sie sind: das beste Restaurant der Stadt. **Hans Pleininger** («WirtschaftsBlatt», Wien)



Bild: WirtschaftsBlatt

*Charmante Gastgeber und Gastronomie-Unternehmer: Birgit und Heinz Reitbauer.*

Wiens bester Koch, Heinz Reitbauer, ist so alt wie das Familienunternehmen, das er heute erfolgreich zusammen mit seiner Frau Birgit weiterführt. 1970 sind seine Eltern Heinz und Margarethe Reitbauer in die Stadt gekommen, haben in der Rasumovskygasse ihr Steirereck eröffnet und damit den Geschmack der Wiener getroffen. Der Weg für den Junior war vorgezeichnet: «Ich wollte Koch oder Architekt werden.» Gewonnen hat die Liebe zum Kochen. Und seine Frau Birgit konnte sich seit Teenager-Zeiten nichts anderes vorstellen, als in die Gastronomie zu gehen. Getroffen haben sich die beiden erstmals vor elf Jahren am Pogusch in Turnau, dort, in der alten Heimat, wo das Steirereck seit vielen Jahren eine Wirtshaus-Dependance betreibt. Heinz Reitbauer hat damals eine Assistentin fürs Geschäft gesucht und eine Frau fürs Leben gefunden.

Vor fünf Jahren ist das Gastropaar von der Steiermark nach Wien gewechselt und führt jetzt im neuen Steirereck im Stadtpark das beste Restaurant der Stadt und eines mit Weltrang – mit internationalen Top-Rankings und 19 Punkten

im Gault Millau für Österreich. Das «WirtschaftsBlatt» in Wien hat den Betrieb 2010 zum besten Familienunternehmen der Metropole an der Donau gekürt.

### Abenteuer mit eigener Firma

Die Kochkunst des Vier-Hauben-Kochs, die charmante Gastgeberrolle seiner Frau und das frühzeitige Vertrauen der Eltern sind drei wichtige Erfolgsrezepte. «Mein Vater hat uns schon sehr früh das Vertrauen geschenkt und uns schon Jahre, bevor wir nach Wien gekommen sind, die Firmenleitung übertragen.» Das Restaurant im Stadtpark war ein Abenteuer, aber für die Steirereck-Familie ein wohl kalkuliertes. «Die Belastung und die Verantwortung sind gross, die man auf sich nimmt – das war uns von Anfang an klar», sagt Heinz Reitbauer. Dafür wurde eigens eine neue Firma gegründet, um ja kein Risiko einzugehen: «Um nicht das, was 30 Jahre von meinen Eltern aufgebaut wurde, zu gefährden.»

Das neue Steirereck hat sich prächtig ausgewachsen. 75 Mitarbeiter arbeiten im Gourmet-Tempel, der zu den Re-

### Steirereck

Wo: Am Heumarkt 2a, Wien

In Betrieb: Seit 2005

Beschäftigte: 115

Infos: [www.steirereck.at](http://www.steirereck.at)

### Österreich

Einwohner: 8,4 Millionen

Währung: Euro

BIP/Kopf: 33 850 Euro

Arbeitslosenquote: 4,3 Prozent

lais&Châteaux gehört wie auch zur Vereinigung «Les Grande Tables du Monde». Weitere 40 Leute sind im Wirtshaus am Pogusch beschäftigt, wo die jungen Reitbauers mindestens einmal pro Woche die noch immer aktiven Eltern unterstützen. Und die Arbeit wird gerne mit nach Hause genommen. «Wir haben da keine Zwänge», sagt Birgit Reitbauer. «Natürlich reden wir da übers Geschäft, weil wir meistens in der Freizeit die Zeit dafür haben.» Das gehe in der Alltagshektik zwischen Küche und Service nicht.

Zu Hause legt Heinz Reitbauer den Kochlöffel weg. «Da habe ich keine Küche», scherzt er. «Wenn ich etwas kochen will, muss ich immer anfragen.» Denn privat hat Birgit Reitbauer die Kochschürze an: «Ich glaube, er ist ganz froh, wenn er mal nicht den Kochlöffel schwingt.» Heinz Reitbauer nickt zufrieden: «Es schmeckt.»

Seine Gattin ist von den Relais & Châteaux übrigens zur «besten Gastgeberin» und «Woman of the Year» der Vereinigung gewählt worden. «Mein Mann Heinz und ich bilden ein perfektes Team», sagt sie. Sie kümmere sich um alles im Vordergrund, von der Begrüssung und Betreuung der Gäste bis zur Kommunikation und Abläufen im Service. Und ihr Mann kümmere sich um alles hinter den Kulissen. ■

Waadtländer Industrie- und Handelskammer (CVCI)

# Ein Motor für Wachstum – im Dienst der Unternehmen

Der Kanton Waadt bietet Unternehmen dank seiner Infrastruktur, seinen Universitäten und Hochschulen, seiner politischen Stabilität und dem *Savoir-vivre* viele Vorteile. Die CVCI setzt sich dafür ein, ein gutes wirtschaftliches Umfeld und ideale Rahmenbedingungen für ein harmonisches Wachstum des Privatsektors zu schaffen. Zudem bietet sie ihren Mitgliedern eine breite Palette von Dienstleistungen. **Gervaise Zumwald**



Bild: zfg

Das Kader der CVCI mit  
Direktorin Claudine Amstein  
(vorne Mitte).

Die CVCI (Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie) ist eine politisch und finanziell unabhängige, private Wirtschaftsorganisation, die als Ansprechpartnerin und Sprachrohr von Privatunternehmen auftritt, die den Prinzipien der freien Marktwirtschaft verpflichtet sind und eine ausgewogene und nachhaltige wirtschaftliche, soziale und die Umwelt berücksichtigende Entwicklung wünschen. Die CVCI zählt aktuell über 2800 Unternehmen – von der Einzelfirma bis zum multinationalen Konzern – mit rund 100 000 Arbeitsstellen in der Privatwirtschaft. Insgesamt bietet der Kanton Waadt ca. 340 000 Arbeitsstellen. Präsiert wird die CVCI von Bernard Rüeger, Generaldirektor der Rüeger AG und Mitglied des Vorstandsausschusses von *economiesuisse*.

Die operative Leitung der CVCI liegt seit 2005 in den Händen von Claudine Amstein, freisinnige Grossrätin des Kantons Waadt und ehemalige Direktorin der Waadtländer Immobilienkammer. Wolfgang Martz, der Vize-Präsident der CVCI, ist gleichzeitig Vizepräsident des Vorstands des

Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Nicht zuletzt dank der breiten Erfahrung ihrer Führungskräfte versteht die CVCI die Anliegen der regionalen Unternehmen bestens und kann mit Nachdruck darauf hinarbeiten, ideale Lösungen dafür zu finden.

## Politisches Engagement und viele Dienstleistungen

Die CVCI will die Öffnung fördern – mit Rahmenbedingungen, die den Wettbewerb und die harmonische Entwicklung des Privatsektors im Kanton stimulieren. Sie übernimmt für die Unternehmen die Rolle eines Sprachrohrs gegenüber den politischen Behörden und engagiert sich daher bei Abstimmungskämpfen zu Themen, welche die Wirtschaft und Unternehmen betreffen. So übernimmt sie beispielsweise eine aktive Rolle bei der Kampagne gegen das neue kantonale Gesetz betreffend Familien-Ergänzungsleistungen, über das die Waadtländer Stimmbürgerinnen und Stimmbürger am 15. Mai zu befinden haben. Dasselbe gilt für die

Kampagne betreffend sicherer Elektrizitätsversorgung, die auch am 15. Mai zur Abstimmung gelangt.

Um den Forderungen und Anliegen ihrer Mitglieder gerecht zu werden und sie in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit unterstützen zu können, erbringt die Handelskammer qualitativ hochstehende und finanziell abgesicherte Dienstleistungen, die das auf dem Markt bestehende Angebot komplettieren. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang der Rechtsberatungsdienst, der im Jahr 2010 über 1800 juristische Auskünfte in den Bereichen Arbeitsrecht, Sozialversicherungen, Steuer- sowie Unternehmensrecht erteilt hat. Die drei mit der Aufgabe betrauten Juristen bieten auch praktische Ausbildungen an. Dazu gehören etwa Einführungen zu Themen wie Arbeitsrecht, Schwanger- und Mutterschaft oder Überstunden – oder Workshops zum Thema sexuelle Belästigung, zu Mobbing oder Arbeitsverträgen und Personalreglementen.

### Förderung von Mediation und Schiedsverfahren

Im Wissen, dass drei Viertel der Unternehmen von Konflikten betroffen sind, die sowohl finanziell als auch menschlich negative Auswirkungen auf die Firma haben können, engagiert sich die CVCI stark für die Förderung von Schiedsverfahren und Mediationen als schnelle, effiziente und verlässliche Werkzeuge für die Ortung und Lösung von Differenzen. Sie stellt ihren Mitgliedern entsprechende Dokumente (Musterreglemente für Schiedsverfahren, Mediation im Arbeitsumfeld und Schlichtungsverfahren) zur Verfügung.

Jeweils zweimal pro Jahr – im Frühling und im Herbst – führt die CVCI eine Konjunkturumfrage durch. Im Durchschnitt beantworten 850 Unternehmen Fragen zu ihrem Geschäftsgang, den getätigten Investitionen und zur voraussichtlichen Entwicklung der Löhne und Personalbestände. Die von Jahr zu Jahr vergleichbaren Ergebnisse der Umfrage erlauben eine objektive Einschätzung des wirtschaftlichen Klimas im Kanton. Mit ihrer Sozialkasse (AHV, IV, EO und Familienzulagen) bietet die CVCI eine effiziente Dienstleistung zu sehr vorteilhaften Tarifen an. Zugleich

nimmt sie Unternehmen, die das wünschenswerten, administrative Arbeiten ab, die nicht selten als mühsame Pflichtübung empfunden werden.

### Attraktive Plattform für das Networking

Die CVCI spielt im Kanton auch eine zentrale Rolle als Networking-Plattform. In diesem Bereich ist sie sehr aktiv, organisiert sie doch jedes Jahr über 100 Anlässe. Dazu gehören Meetings zur nachhaltigen Wirtschaft, Workshops zur Nachfolgeplanung in Unternehmen, Zusammenkünfte von Firmenchefs, juristische Ausbildungen und Afterwork-Anlässe. Im vergangenen Jahr hat die CVCI um die 5500 Personen aus 2000 Firmen bei sich begrüsst und ihnen die Gelegenheit geboten, sich zu informieren, sich weiterzubilden, und Networking zu betreiben. Sie hat zudem einen Wirtschaftsverein gegründet, den Business Club, der seinen Mitgliedern die Gelegenheit bietet, sich anlässlich von beruflichen, sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen in einem informellen Rahmen zu treffen und auszutauschen.

Dank seiner offenen Haltung kann der Kanton Waadt erfreuliche Erfolge bei internationalen Unternehmen vorweisen, die im Zentrum von Europa eine Operationsbasis suchen. Zahlreiche dieser Unternehmen haben im Kanton eine Filiale eröffnet oder die Waadt sogar zum europäischen oder weltweiten Hauptsitz erkoren. In der «olympischen» Hauptstadt haben sich zudem mehrere Sportverbände niedergelassen. Um ihnen und ihren aus dem Ausland zugezogenen Mitarbeitenden und deren Familien die Integration zu erleichtern, hat die CVCI in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsentwicklung des Kantons die Plattform «International Link» geschaffen. Die Plattform bietet ihren Mitgliedern eine breite Palette an praktischen Dienstleistungen und viele Gelegenheiten fürs Networking an.

### Netzwerk für Firmengründer

Das Leben eines Unternehmens von der Gründung und Finanzierung bis zur Nachfolgeregelung ist einer der strategischen Stützpfiler der CVCI. In diesem Bereich war sie schon immer sehr en-

gagiert. So war die Waadtländer Industrie- und Handelskammer an der Gründung der Stiftung für technologische Innovation (FIT) im Jahr 1994 beteiligt. Die FIT befindet sich auf dem Gelände des Wissenschaftsparks der ETH Lausanne. 1995 war die CVCI auch an der Gründung des Vereins Genilem beteiligt. Die zwei Organisationen fördern und unterstützen die Gründung und Entwicklung von jungen, vielversprechenden Unternehmen. 1998 lancierte die CVCI den Start der Stiftung Renaissance-KMU, einer schweizerischen Anlagestiftung für Venture Capital, die mit Geldern von Pensionskassen alimentiert wird. Seit 2007 beteiligt sich die CVCI zudem an der Entwicklung von Capital Proximité, einer Gesellschaft, die den Kontakt und Austausch zwischen Investoren und Unternehmern fördert. ■

Gervaise Zumwald ist Verantwortliche Publikationen/Kommunikation der CVCI.

Weitere Informationen:  
[www.fondation-fit.ch](http://www.fondation-fit.ch)  
[www.genilem.ch](http://www.genilem.ch)  
[www.capitalproximite.ch](http://www.capitalproximite.ch)



**Gegründet:** 1898, Gründung der Union Vaudoise du Commerce et de l'Industrie (UCVI), aus der später die CVCI hervorging

**Mitarbeitende:** 57

**Mitglieder:** 2800 Unternehmen (KMU und Grossunternehmen)

**Präsident:** Bernard Rüeger (Rüeger AG)

**Vertretene Arbeitsstellen:** 100 000

**Behandelte Vernehmlassungen 2010:** 96

**Anlässe 2010:** 140 mit 5500 Teilnehmenden

#### Kontakt:

CVCI  
 Av. d'Ouchy 47  
 Case postale 315  
 1001 Lausanne  
 Tel. +41 21 613 35 35  
[cvci@cvci.ch](mailto:cvci@cvci.ch)  
[www.cvci.ch](http://www.cvci.ch)



## Le nouvel «Employeur Suisse»: la plateforme idéale pour vos annonces!

**Voici quelques bonnes raisons qui devraient vous inciter à faire de la publicité dans «Employeur Suisse»:**

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes. Cette publication de présentation moderne paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. 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 17 000 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.

Le mieux est de vous adresser directement à notre agence d'annonce:

**Lenzin + Partner GmbH**  
**Téléphone: 062 844 44 88**  
**info@lenzinundpartner.ch**  
**www.lenzinundpartner.ch**

**Délai d'insertion** (date de parution au début du mois):

Édition de juin 17 mai 2011  
 Édition de juillet 16 juin 2011  
 Édition de août 14 juillet 2011

# Ressources humaines et conditions cadre



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

la liberté de contrat en matière de licenciement. L'UPS continuera de s'opposer à un renforcement de la protection contre les licenciements.

Un autre défi majeur posé à nos entreprises est celui des difficultés rencontrées pour recruter du personnel qualifié. Nous avons consacré le Dossier de ce numéro à cette question. Deux spécialistes des branches de l'industrie des machines et de la construction nous livrent leurs réflexions à ce sujet. Le manque de personnel spécialisé concerne toutes les professions techniques. En parallèle, les exigences de qualifications posées à ce personnel s'accroissent régulièrement. Dans ce contexte, la formation professionnelle a une grande contribution à apporter. Ceci vaut aussi pour le secteur bancaire, lequel veut contribuer à renforcer la qualité de cette formation dans le domaine des TIC.

Dans ce contexte, le recrutement de personnel qualifié étranger revêt toute son importance. L'Union patronale suisse continuera de s'engager pour la libre circulation des personnes nécessaire à notre marché du travail.

Nous avons dans cette édition invité à notre Entretien Pierre-Luc Maillefer, patron de Maillefer Instruments, leader mondial sur le marché de niche de l'endodontie. Cette entreprise innovante offre à son personnel une large palette de formations continues dans une optique de valorisation et de perfectionnement.

A la rubrique Eclairage, Claudine Amstein s'étonne à raison que la chasse aux boucs émissaires soit réouverte...! ■

## Chères lectrices, chers lecteurs

L'économie suisse a retrouvé cette année une forme étonnante. Selon les pronostics, le PIB de la Suisse devrait progresser de plus de 2 pour cent en 2011. Le taux de chômage est retombé fin mars à 3,4 pour cent et le Seco s'attend à un taux moyen de 3,2 pour cent pour l'année 2011. Ces bonnes nouvelles ne doivent cependant pas nous faire baisser la garde. Comme nous l'explique Rudolf Stämpfli dans cette édition, il serait hasardeux de compter dès maintenant sur une reprise conjoncturelle sûre et durable. Les bases de la reprise demeurent fragiles. La force permanente du franc suisse est un lourd défi pour nos branches exportatrices.

Dans le même temps, le patronat doit redoubler d'efforts pour repousser les attaques menées par la gauche et les syndicats contre nos conditions cadre. En particulier leur offensive visant à imposer par la loi des salaires minimums risque de vider de sa substance le partenariat social et de faire passer à la trappe nombre d'emplois peu qualifiés. L'Union patronale suisse n'a jamais appuyé une stratégie des bas salaires, mais elle entend défendre une politique salariale réaliste orientée vers le marché. Il en va de même de

### «Employeur Suisse»

106<sup>e</sup> année  
Paraît une fois par mois

### Editeur

Union patronale suisse

### Rédacteur en chef

René Pfister

### Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable  
Hélène Kündig-Etienne

### Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich  
Téléphone 044 421 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  
044 295 97 97  
www.sihldruck.ch  
druckerei@sihldruck.ch  
CCP 80-4806-3

### Annonces

Lenzin + Partner GmbH  
062 844 44 88  
www.lenzinundpartner.ch  
info@lenzinundpartner.ch

### Lectorat

17 000 lecteurs, dont 50% de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, automne 2008)

### Photo couverture

Keystone/Martin Ruetschi

## Les Chambres approuvent l'accord de libre-échange de l'AELE avec le Pérou

Après le Conseil des Etats, c'est au tour du Conseil national d'approuver l'accord de libre-échange entre les pays de l'AELE et le Pérou, ainsi qu'un accord agricole. L'économie d'exportation suisse améliore ainsi son accès au marché pévurien.



Photo: Pilsma/Terrance Klissen

Vue de Lima, capitale du Pérou. Le pays présente un potentiel de croissance important.

La décision a été prise par 109 voix contre 30 et 24 abstentions. C'est en vain qu'une minorité de gauche a demandé

le rejet de l'accord de libre-échange. Selon elle, ce dernier n'était défendable que si le Conseil fédéral y ajoutait des

clauses relatives aux droits de l'homme, à l'environnement et aux questions sociales.

Le Pérou est un marché au potentiel de croissance considérable. Grâce à cet accord, les entreprises suisses devraient y avoir un accès comparable à celui de leurs concurrentes américaines et canadiennes en particulier.

L'accord de libre-échange comprend le commerce de produits industriels, poisson et produits agricoles transformés, ainsi que les investissements, la protection de la propriété intellectuelle, les marchés publics, la concurrence et la collaboration technique. En 2010, les exportations suisses vers le Pérou se sont élevées à quelque 129 millions de francs. ■ (UPS)

## Les employés suisses sont étonnamment mobiles

Selon un récent sondage, les salariés suisses se montrent très disposés à la mobilité pour des emplois attrayants. Plus d'un tiers sont prêts à déménager à l'étranger pour un poste de travail.

«Un marché de l'emploi toujours plus globalisé offre aux talents des perspectives de carrière prometteuses, pour autant qu'ils soient prêts à la mobilité», communique le prestataire de services personnel Kelly Services.

Quiconque veut avoir du succès sur le plan professionnel doit être prêt, au cours de sa carrière, à déménager dans une autre ville, voire dans un autre pays, pour un certain temps. Ce spécialiste en recrutement a mené une enquête à ce sujet. Intitulée «Global Workforce Index», celle-ci a questionné 97 000 personnes dans 30 pays, dont environ 1000 en Suisse. Le sondage s'est déroulé entre octobre 2010 et janvier 2011.

Résultat: les salariés helvétiques manifestent une étonnante mobilité: 76 pour cent des personnes interrogées

élargiraient leur rayon géographique pour le poste de travail idéal. En comparaison européenne, la Suisse se situe exactement au milieu du terrain. Pour Kelly Services (Suisse), un séjour à l'étranger peut apporter des avantages de carrière évidents à des personnes compétentes: elles acquièrent des connaissances spécialisées approfondies sur un plan international, des qualifications supplémentaires telles que les langues étrangères, ou des compétences interculturelles. Ces facteurs auront un effet positif sur la suite de leur carrière.

Quarante pour cent des Suisses interrogés sont particulièrement ouverts à un transfert en Suisse même. Plus d'un tiers des employés serait également prêt à déménager à l'étranger pour le travail. Les hommes manifestent plus d'intérêt que les femmes. Parmi la jeune

génération Y (18 à 29 ans), 8 salariés interrogés sur 10 estiment qu'une carrière liée à des changements géographiques est spécialement alléchante. Ce sont surtout les ingénieurs, les détaillants ainsi que les scientifiques qui prendraient un déplacement en considération pour leur carrière.

A l'étranger, les employés suisses opteraient de préférence pour un autre pays européen. Pour 47 pour cent d'entre eux, l'Europe tient donc la tête des destinations à des fins professionnelles. Un cinquième environ des personnes interrogées pourrait aussi imaginer aller en Amérique du Nord. En revanche, l'Amérique du sud, l'Afrique et le Moyen-Orient sont moins attrayants pour les travailleurs suisses. ■

(UPS)

## Malgré les incertitudes, stabilité des caisses de pension suisses

Pour le premier trimestre 2011, le moniteur des caisses de pension Swisscanto indique une situation financière stable des institutions de prévoyance suisses, ceci malgré les turbulences monétaires, à l'agitation en Afrique du Nord et à la catastrophe japonaise.

Avec un taux de couverture de 104,6 pour cent, les réserves des caisses de pension de droit privé n'ont pratiquement pas changé au 31 mars 2011 par rapport au trimestre précédent. A 91,8 pour cent, les caisses de droit public affichent un découvert comparable à celui du trimestre précédent. Dans l'ensemble, la couverture moyenne de toutes les institutions de prévoyance pondérée en fonction de la fortune a très légèrement évolué au premier trimes-

tre, passant de 98,5 pour cent à 98,6 pour cent. La phase de rendement plus faible s'est poursuivie ces trois derniers mois. Ainsi, les institutions de prévoyance retenues ont atteint un rendement moyen pondéré en fonction de la fortune de 0,6 pour cent. C'est la principale raison de la stagnation financière des institutions de prévoyance, qui ne s'améliore pas. Par conséquent, le pourcentage du découvert des caisses n'a pas reculé depuis le début de l'année. C'est ainsi que 15 pour cent des caisses de droit privé étaient toujours en découvert au 31 mars 2011, alors que ce pourcentage était d'environ 60 pour cent pour les caisses de droit public. ■ (UPS)

[www.swisscanto.ch](http://www.swisscanto.ch)

## L'influence du commerce électronique sur les prix

Le commerce électronique fait-il baisser les prix? Deux théories s'affrontent pour répondre à cette question. La première voudrait que l'e-commerce aiguise la concurrence et fasse baisser les prix. La seconde tend à montrer qu'il permet une plus grande coordination des vendeurs et une plus forte segmentation de l'offre, développement de la vente via Internet entre 1990 et 2007 est lié à une baisse des prix. Ses auteurs conduisant à une hausse des prix. Une étude de terrain menée au niveau

macroéconomique montre que le n'excluent pas que le doublement de la part des ventes en ligne serait susceptible de réduire l'inflation de 0,5 pour cent en France. Cette tendance ne serait cependant que temporaire. Une fois les parts de marché acquises et les acteurs solidement implantés, leur politique de prix agressive prendrait fin. Au mieux, pour le consommateur, le niveau des prix resterait stable; au pire, il remonterait. ■ (Alternatives économiques, Mars 2011, FERinfos 4/2011)

## OCDE: le PIB en progression

Le PIB de la zone OCDE a progressé de 0,5 pour cent au 4<sup>e</sup> trimestre 2010 a annoncé l'OCDE le 8 avril. Par ailleurs, le 5 avril, l'OCDE a annoncé une croissance plus forte que prévue dans la première moitié de l'année 2011 dans les pays du G7 en dehors du Japon avec une accélération de l'investissement du secteur

privé et une stimulation de la reprise par le commerce. L'instabilité au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et l'éventuelle hausse supplémentaire des prix du pétrole qu'elle peut entraîner pourraient avoir l'effet d'un frein sur l'activité économique à court terme. ■ (Fondation Robert Schuman, lettre 482)

### PERSPECTIVES

#### Exportations: optimisme

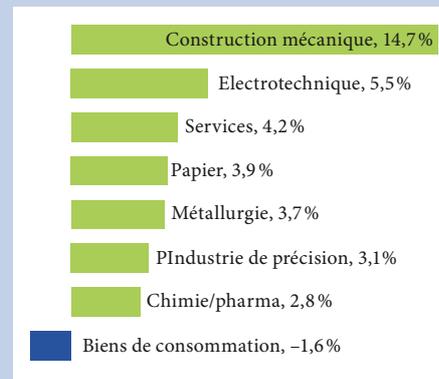
**Des signes clairs montrent que la demande de biens suisses à l'étranger se développe de façon très encourageante.**

Les PME export entament donc le 2<sup>e</sup> trimestre 2011 avec bonne humeur. C'est ce qui ressort de l'Indicateur export des PME du Credit Suisse et de l'Osec.

Mais la cherté du franc reste un facteur d'insécurité. Le baromètre des exportations du Credit Suisse, qui mesure la demande étrangère de produits suisses, indique 1.4, une valeur assez exceptionnelle qui n'avait plus été atteinte depuis l'an 2000. Comme cet instrument donne des prévisions à un ou deux trimestres, les perspectives s'annoncent excellentes pour l'industrie exportatrice: les fortes hausses attendues de la demande à l'étranger devraient induire une augmentation des volumes à l'export.

Selon les perspectives export des PME de l'Osec, toutes les branches devraient accroître leurs ventes étrangères au 2<sup>e</sup> trimestre 2011. La construction mécanique table même sur un véritable boom. L'optimisme est de mise aussi chez les entreprises actives dans l'électrotechnique et dans les services et dans une moindre mesure dans l'industrie du papier, la métallurgie et les instruments de précision. Seule l'industrie des biens de consommation craint un recul de ses ventes étrangères, un défaitisme dû au franc fort. ■ (Extraits communiqué CS)

#### Exportations: prévisions pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2011, par branches



Source: Credit Suisse/Osec

*Métiers horlogers***386 nouveaux apprentis en 2010**

Les métiers de l'industrie horlogère ont toujours la cote malgré le climat d'incertitude économique qui a plané dans la branche en 2010. A l'autre bout de la filière de formation, on comptabilise 318 titres décernés (CFC et AFP), contre 270 en 2009, soit une augmentation de près de 18 pour cent. Un résultat réjouissant, en hausse constante depuis 5 ans, et qui témoigne que la branche prend très au sérieux la formation de sa relève.



Photo: CP/Graud-Peregaux SA

*L'apprentissage de micromécanicien est toujours très prisé.*

Une enquête de la Convention patronale (CP) auprès des écoles et entreprises formatrices révèle qu'à la rentrée 2010, 386 jeunes gens ont signé un contrat de formation dans l'un des métiers de l'industrie horlogère, dont 264 en école à plein temps (68,4 pour cent) et 122 en apprentissage dual (31,6 pour cent). Ces chiffres témoignent de la forte attractivité de la branche et sont aussi le reflet des efforts de la CP, organisme faïtier de la branche, pour encourager la formation.

**244 apprentis horlogers**

Dans le détail, les 386 nouveaux apprentis de la rentrée 2010 se répartissent en 244 horlogers (149 praticiens, 15 en industrie et 80 rhabilleurs), 59 micromécaniciens, 38 dessinateurs, 9 polisseurs et 2 termineurs en habillage horloger. La nouvelle formation sur 2 ans d'opérateur en horlogerie, menant à une attestation fédérale de formation pro-

fessionnelle (AFP), est le métier qui a enregistré la plus forte hausse: 34 nouveaux contrats de formation contre 13 en 2009. Seule ombre au tableau, le métier de micromécanicien est en légère baisse et retombe au niveau de 2006, après des records enregistrés en 2008 et 2009. Enfin les métiers du polissage – dont la révision complète a été officiellement promulguée au début de cette année – accusent également une légère baisse, mais le nombre d'apprentissage reste stable sur les 4 dernières années et témoigne d'une remontée graduelle dans le domaine de la boîte de montre: en 2006 on ne dénombrait que 6 apprentis pour ces deux profes-

sions. La popularité des métiers horlogers auprès des jeunes n'est pas nouvelle: si l'on examine le nombre de nouveaux diplômés (c'est-à-dire les formations entamées voici 2, 3 ou 4 ans), on constate aussi une hausse régulière.

**Plus 17,8 pour cent de nouveaux diplômés en 2010**

En 2010, 318 personnes ont reçu un titre CFC ou AFP, contre 270 en 2009 (+17,8 pour cent), 206 en 2008, 216 en 2007 et 190 en 2006. A nouveau, mention spéciale pour le nouveau métier d'opérateurs en horlogerie AFP qui comptabilise 18 nouveaux lauréats en 2010 (contre 6 en 2009). Il s'agit de la 2<sup>e</sup> volée d'une formation dont les premières classes-pilotes ont été lancées en 2007. Ce nouveau métier s'adresse spécialement aux jeunes très habiles de leurs mains et répond à un besoin de l'industrie horlogère en quête de personnel dont le profil est orienté essentiellement sur la pratique. Ces bons résultats contredisent l'hypothèse d'un

«effet retard» dû à la récession économique que l'industrie horlogère a subie de 2008 à 2010. Ils contredisent aussi l'idée reçue selon laquelle la branche souffrirait d'une pénurie en personnel qualifié.

**Une relève assurée**

On rappellera d'abord que, pendant les difficultés de 2008–2010, la branche a gardé son personnel; alors qu'elle subissait une perte de chiffre d'affaires de 25 pour cent, elle a limité le nombre de licenciements à 4 pour cent des effectifs. De fait, s'il est vrai que le marché du travail est tendu dans la branche, c'est parce que l'offre en spécialistes, quoique forte comme on l'a vu plus haut, ne satisfait pas entièrement la demande.

La hausse régulière des apprentis et des diplômés montre que l'industrie des garde-temps ne réagit pas avec retard à la situation, mais qu'elle sait anticiper les efforts à accomplir. La branche a encore besoin de personnes formées et les améliorations techniques nécessitent des qualifications en nombre croissant. L'augmentation de l'apprentissage en dual (+3,4 pour cent d'apprentis formés en entreprise par rapport à 2009) témoigne également d'un effort non négligeable de la part des entreprises formatrices.

Celles-ci veillent donc à maintenir le nombre de places d'apprentissage afin de disposer en permanence de professionnels dûment formés ainsi que pour pérenniser et consolider leur savoir-faire interne. Il ne reste plus qu'à espérer que cette tendance se poursuivra dans le futur. ■ (Convention patronale)

[www.cpih.ch](http://www.cpih.ch)

# Gare à la pénurie de personnel spécialisé!

La pénurie de personnel que connaît la Suisse est de nature structurelle et va continuer de s'aggraver. Un inventaire de ses causes s'impose donc, ainsi que des contre-mesures! **Thomas Daum**



*Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.*

En étudiant les chiffres du marché du travail sur ces dix dernières années, on est frappé par deux phénomènes: d'abord le taux de chômage n'est jamais tombé au-dessous de 2,3 pour cent, même dans la période de boom de 2005 à 2008 (qui a vu plus de 350 000 nouveaux emplois se créer), ensuite, l'offre de travailleurs qualifiés est demeurée très serrée dans divers segments, même pendant les périodes de fort chômage.

On assiste sur le marché du travail à une mutation structurelle, en ce sens que les chances d'occupation des travailleurs peu qualifiés diminuent alors que la demande de main-d'œuvre bien formée dépasse le potentiel existant. Cette transformation de la demande sera encore accentuée dans les années à venir par l'évolution démographique. Ces développements combinés vont entraîner une pénurie de personnel qualifié, qui sera sur-amplifiée par les hauts et les bas de la conjoncture.

## **Epuisement du potentiel domestique**

En passe de constituer un frein durable à la croissance, cette pénurie structurelle est donc un défi stratégique. D'où l'importance d'un contre-feu, qui s'impose essentiellement dans quatre domaines: formation initiale et continue, conciliation travail-famille, recours aux travailleurs âgés et immigration de personnel

étranger qualifié. A ces divers chapitres, tous les acteurs doivent se retrouver les manches: les employeurs comme les travailleurs, la société comme le monde politique.

Combattre la pénurie de personnel spécialisé commence par l'utilisation la plus rationnelle possible des ressources de personnel disponibles en Suisse. Pour y parvenir, il faut d'abord pouvoir compter sur une qualification adéquate des travailleurs, ensuite sur des conditions-cadres qui incitent ceux-ci à participer le plus activement et le plus longtemps possible au marché du travail. Grâce à notre performant système de formation continue, le potentiel de qualifications non exploité est encore limité en Suisse. Plus importantes, en revanche, sont les réserves de travail en friche: à cause du manque de possibilités de conciliation travail-famille, beaucoup de femmes qualifiées sont contraintes de limiter leur temps d'occupation, tandis que de nombreux travailleurs âgés et performants quittent la vie active parce que notre société reste obstinément fixée sur l'âge de la retraite à 65/64 ans. L'élimination de ces barrières pratiques et mentales est dès lors un impératif économique!

## **Indispensable ouverture du marché**

Mais pour déjouer la menace d'une pénurie de personnel, l'exploitation optimale du potentiel indigène ne suffit pas. Comme le montre la forte proportion de ses travailleurs étrangers (environ 27 pour cent) le marché helvétique est trop petit pour fournir suffisamment de personnel à notre économie nationale très développée. Nous sommes tout simplement incapables de «produire» tous les spécialistes, chercheurs et cadres que réclame notre place intellectuelle, économique, financière. Les entreprises ont donc besoin d'un recrutement complémentaire dans l'espace européen et aussi – bien que sélectif! – sur le marché mondial du travail. Ceux qui ne veulent pas l'admettre risquent de les voir partir. ■

Photo: Robi Lewis

*Pierre-Luc Maillefer, CEO de Dentsply Maillefer Instruments Holding*

## Aux racines de l'innovation!

Plus d'un siècle d'expertise et des produits à la pointe de la technologie dentaire, Maillefer Instruments - membre du groupe international Dentsply depuis 1995 - occupe la place de leader mondial sur le marché de niche de l'endodontie. Qualité, innovation et efficacité, autant d'atouts qui font de cette entreprise - basée dans le Jura vaudois - un véritable fleuron de l'industrie suisse. **Stéphanie Spiess**

**«Employeur Suisse»: Monsieur Maillefer, quelles sont les principales particularités de votre entreprise?**

**Pierre-Luc Maillefer:** Avec 95 pour cent de production destinée à l'exportation, Dentsply Maillefer est présent sur le marché global. Active dans le domaine des soins dentaires, notre société affiche une position de leader dans la production d'instruments destinés à l'endodontie (traitement des racines dentaires). Notre modèle d'affaires se trouve complètement intégré : nous nous efforçons ainsi d'être à l'écoute des besoins du praticien et, par ce biais, visons à assurer la sécurité et le confort de son patient. Ceci commence par l'organisation de forums cliniques, se poursuit par la mise en place de groupes d'évaluations de nos produits et se

de la population mondiale, notamment dans les pays à forte démographie révèle de nouveaux potentiels de soins. L'augmentation du niveau de vie dans ces mêmes marchés facilite l'accès à des soins plus complets, dorénavant dédiés à une plus large part de leur population. Finalement, concernant l'endodontie, discipline amenée à traiter des pathologies intervenant plus tard dans la vie des patients, le vieillissement global de la population représente un troisième facteur de croissance. Avec 60 pour cent d'exportations vers l'Europe et l'Amérique du Nord et 40 pour cent vers les pays émergents, notre entreprise poursuit une croissance moyenne à deux chiffres avec des ventes s'élevant à 265 millions de francs en 2010. La demande au sein des pays émergents s'avérant toujours plus forte, ce ratio 60 pour cent - 40 pour cent se trouvera inversé à l'horizon 2020, les nouveaux marchés émergents représentant alors notre débouché majeur!

**Les forces de votre entreprise se situent-elles plutôt dans l'innovation ou dans la tradition?**

Si notre entreprise jouit d'une histoire de plus de 120 ans, nous sommes résolument tournés vers l'innovation, véritable moteur du progrès. Dans ce domaine de niche de l'endodontie, elle nous permet à la fois d'être visibles et reconnus. Nous avons par exemple, en 1995, conçu un instrument inédit, entraîné mécaniquement et issu d'un nouvel alliage de nickel-titane lui conférant davantage de flexibilité et de résistance, deux atouts clés lorsque l'on connaît l'exiguïté du canal radiculaire ! Cette technologie est aujourd'hui utilisée partout dans le monde. Notre centre de recherche et développement se tient donc sans cesse à l'interface de plusieurs technologies: imagerie médicale, biotechnologies et sciences des matériaux, autant de disciplines qui nous permettent de rester à l'avant-garde et de mettre à disposition des praticiens-dentistes des outils et des techniques toujours mieux adaptés. A l'instar de mon aïeul, qui mettait à la fois à profit un savoir-faire minutieux issu de son passé d'horloger et le souci du patient lié à

**«Offrir à nos employés une palette de formations continues dans une optique de valorisation et de perfectionnement»**

complète par la prise en charge de l'éducation clinique par laquelle nous assurons la formation à l'utilisation de nos techniques. De la perception des besoins, à la prescription et à l'éducation clinique, en passant par le développement de nos propres moyens de production, Dentsply Maillefer conçoit ses instruments en pleine interaction avec sa clientèle.

**Quelle est la situation de votre branche actuelle?**

Le marché du matériel dentaire, estimé à un peu plus de 10 milliards de francs, est en croissance constante: de l'ordre de 4 à 5 pour cent par an en Europe et en Amérique du Nord contre 15 pour cent au sein des marchés émergents - Asie, Amérique du Sud, Russie et Proche-Orient. Les raisons d'une telle expansion? D'une part, l'accroissement

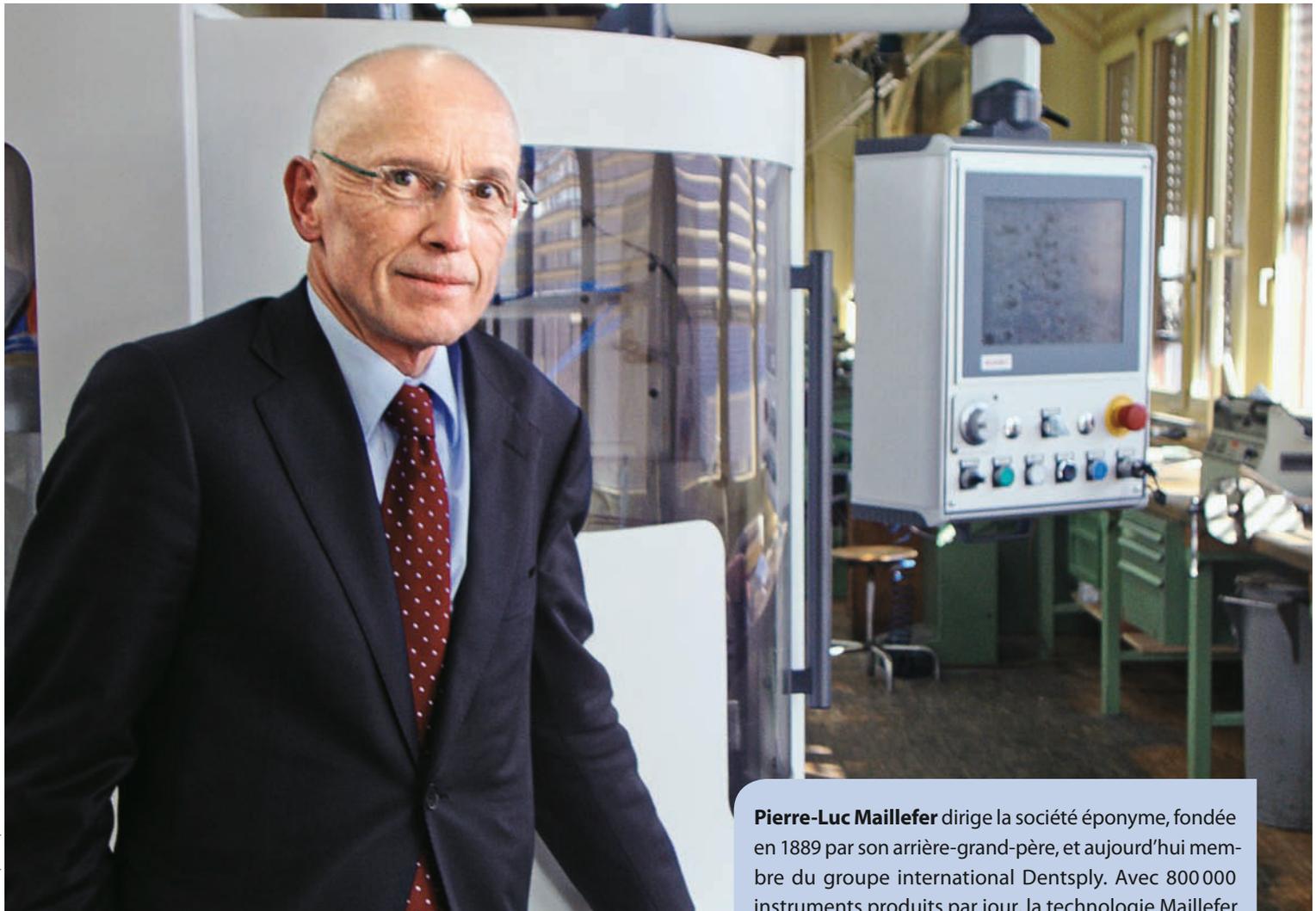


Photo: Stéphanie Spiess

**Pierre-Luc Maillefer** dirige la société éponyme, fondée en 1889 par son arrière-grand-père, et aujourd'hui membre du groupe international Dentsply. Avec 800 000 instruments produits par jour, la technologie Maillefer équipe les cabinets dentaires de plus de 100 pays. En qualité de Président du Conseil de la Policlinique Médicale Universitaire, Pierre-Luc Maillefer s'attache à valoriser une médecine de premier recours moderne, efficace et humaniste.

son métier de dentiste, Dentsply Maillefer continue d'innover en misant sur la complémentarité des compétences!

**En termes de ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire?**

Maillefer étant situé sur l'axe Genève-Bâle, autrement dit au cœur du «bassin horloger» suisse, nous bénéficions d'un personnel de production qualifié et au savoir-faire reconnu. Nos produits nécessitent une grande minutie; nous sommes heureux de pouvoir compter sur d'excellentes compétences en termes d'usinage et de micro-précision. Au vu des opérations spécifiques requises pour la fabrication de nos instruments, nous concevons et fabriquons nos propres machines de production. Le savoir-faire de notre équipe est là aussi très apprécié. Au niveau de nos cadres, notamment dans le domaine de l'engineering, le recrutement s'avère plus complexe, le marché étant concurrentiel en la matière. En effet, la Suisse, avec ses excellentes filières de formation attire un grand nombre d'entrepre-

ses actives dans le domaine des techniques médicales et ouvre ainsi de nombreuses perspectives aux ingénieurs diplômés. Nous nous attachons à nous positionner auprès des Universités et Hautes Ecoles et ouvrons des places de stages pour les étudiants. Nous mettons un point d'honneur à offrir à l'ensemble de nos employés, 800 au total, une large palette de formations continues dans une optique de valorisation et de perfectionnement: en 2010, près de 50 000 heures de formation interne ont été dispensées au sein de l'entreprise.

**Quelles sont les clés de votre succès?**

A mon sens, le couple innovation & qualité représente la différence offerte par Dentsply Maillefer. Dans un domaine où la qualité des produits demeure un gage important vis-à-vis de la qualité et de la sécurité des soins prodigués, notre expertise alliée au respect de normes strictes en matière de contrôle et de traçabilité, encourage et con-

forte le praticien lorsqu'il veut lui-même s'investir dans de nouvelles techniques. Les traitements endodontiques, et par là la maîtrise des risques d'infection du système canalaire, représentent une partie complexe des soins dentaires. Notre mission est d'offrir aux praticiens des programmes d'éducation clinique visant à leur donner accès à de nouvelles techniques endodontiques toujours plus sûres mais aussi plus simples et plus efficaces. Chaque année plus de 10 000 dentistes sont formés à travers le monde aux techniques Dentsply-Maillefer. ■

Stéphanie Spiess est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et Sion.

*Jugement***Contrat de voyageur de commerce: compétence du tribunal**

Lorsque sa compétence est subordonnée à l'existence d'un contrat de travail ou d'un contrat de voyageur de commerce, le tribunal doit, lorsqu'il statue sur sa compétence, décider si le contrat en question peut être jugé comme contrat de travail.

**Faits**

Le 8 juillet 2002, A. (l'intimé) a conclu avec Y. SA (la recourante) un contrat appelé «contrat d'agence» par lequel il s'engageait à négocier pour le compte de Y. des contrats dans le domaine des placements et des assurances. En contrepartie, il avait droit à une rémunération constituée exclusivement de commissions. Le 9 mars 2005, les parties ont conclu un nouveau contrat, lui aussi désigné comme «contrat d'agence» et qui ne se distinguait du premier que par sa formulation littérale mais non par son contenu.

Après quelques années de collaboration, un litige est survenu entre A. et Y.

A. a alors intenté une action contre Y., concluant à ce que celle-ci soit condamnée à lui verser des indemnités journalières pour maladie, des allocations familiales, le solde du compte courant des avances sur commissions, des indemnités de vacances et le remboursement de ses frais.

A. ayant réduit la procédure à la question de la compétence, le tribunal s'est déclaré incompétent à raison du lieu et a rejeté la demande. Il est parvenu à la conclusion que le for partiellement impératif du lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail (art. 24 al. 1 de la loi sur les fors; LFors) n'était pas applicable en l'espèce car les prétentions formulées relevaient d'un contrat d'agence et non pas d'un contrat de travail – ou de voyageur de commerce.

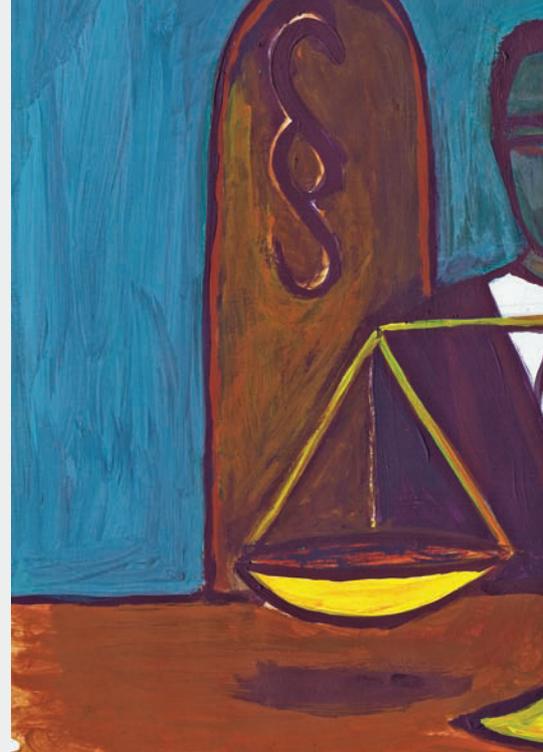
Le tribunal d'appel, en revanche, a conclu, au terme d'un examen approfondi des faits, que lesdites prétentions étaient bel et bien fondées sur un contrat de travail – ou de voyageur de commerce et qu'un for était ainsi constitué au lieu de travail de A. Celui-ci ne pou-

vait pas y avoir renoncé préalablement. Rien ne s'opposait dès lors à la compétence du tribunal de district, pas même les clauses ad hoc des contrats stipulant que le for judiciaire se trouvait au siège de Y.

**Extrait des considérants**

**2.** Y. reproche à l'instance précédente d'avoir violé l'article 24 al. 1 LFors en qualifiant indûment les rapports contractuels liant les parties de contrat de voyageur de commerce et non pas de contrat d'agence. Selon le juge, la disposition de l'article 24 al. 1 LFors ne pouvait s'appliquer puisqu'il n'existait entre les parties qu'un contrat d'agence.

**2.1** Selon l'article 24 al. 1 LFors, le tribunal compétent pour connaître d'une action fondée sur le droit du travail est celui du domicile ou du siège du défendeur ou celui du lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail. L'expression «actions fondées sur le droit du travail»; «arbeitsrechtliche Klagen», «azioni in materia di diritto del lavoro» doit être comprise dans un sens large. Elle couvre toutes les actions concernant des prétentions fondées sur des règles applicables aux contrats de travail. Il s'agit notamment des demandes concernant des prétentions résultant d'un contrat individuel de travail (art. 319 ss. CO), sur un contrat d'apprentissage (art. 344 ss. CO), un contrat d'engagement de voyageur de commerce (art. 347 ss. CO) ou un contrat de travail à domicile (art. 351 ss. CO). Sont également concernées les actions fondées sur des lois spéciales régissant les rapports juridiques propres au contrat individuel de travail et qui confèrent aux parties des droits de procédure dont elles bénéficient directement et qui résultent par



exemple de la loi sur l'égalité ou de la loi sur la participation.

Ainsi, selon la jurisprudence du Tribunal Fédéral, une action relève du droit du travail dès lors que la question de savoir si les parties sont liées ou non par un tel contrat est litigieuse.

**2.2** Selon un principe général de procédure, l'examen de la compétence doit être réalisé en premier lieu en fonction des prétentions du demandeur et des motifs invoqués. La compétence du tribunal saisi est liée à la question posée et non pas à la réponse qui lui sera apportée au terme de l'examen de la demande au fond. Mais en ce qui concerne l'appréciation juridique des moyens invoqués dans la demande, le tribunal n'est pas lié par l'opinion du demandeur. Si, comme c'est le cas en l'espèce, la compétence dépend de la question de savoir si les prétentions formulées sont fondées ou non sur un contrat de travail – ou un contrat de voyageur de commerce, les faits allégués par le demandeur doivent être examinés d'office dans le cadre de l'examen de la compétence afin de savoir s'ils permettent de conclure à l'existence d'un tel contrat. Si cette qualification juridique paraît exclue, la demande sera considérée comme irrecevable.

**2.3** Les faits allégués par A., qui sont déterminants pour apprécier à la fois la compétence du tribunal saisi et le bien-



Illustration: Christine Barf

fondé de la demande (double pertinence), doivent être supposés avérés pour statuer sur la compétence. Ils ne seront vérifiés qu'au moment de l'examen matériel des prétentions du demandeur; les objections de la partie adverse ne sont pas prises en considération lors de l'examen de la compétence. On ne fera exception à ce principe que si les faits exposés paraissent d'emblée cousus de fil blanc ou incohérents et peuvent être réfutés clairement et directement dans la réponse de la partie adverse et sur la base des documents produits par celle-ci.

Quant aux faits qui ne sont nécessaires que pour fonder la compétence du tribunal saisi et non pas pour établir le bien-fondé de la demande, il faudra en apporter la preuve si leur existence est contestée par la partie adverse.

Selon les éléments de l'article 24 al. 1 LFors, les faits permettant de conclure à l'existence de rapports de travail sont doublement pertinents. Sont d'une pertinence simple les facteurs locaux, c'est-à-dire le domicile ou le siège du défendeur et le lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail.

**2.4** Selon l'état de faits établi par l'instance précédente, A. affirme qu'il avait conclu avec Y. un contrat de voyageur de commerce au sens des articles 347 ss. CO. Les créances qu'il fait valoir sont fondées selon lui sur des dispositions impératives du droit du travail. Comme

le juge précédent l'explique à juste titre, le bien-fondé de la demande dépend donc de la question de savoir si le contrat en cause doit être qualifié de contrat de travail – ou de voyageur de commerce.

On ne saurait en revanche suivre le juge précédent quand il admet que la compétence prévue à l'article 24 al. 1 LFors n'est réalisée que s'il est effectivement avéré que les parties sont liées par un contrat de travail – ou de voyageur de commerce.

**2.4.1** L'instance précédente a méconnu que les faits dont on peut déduire l'existence d'un contrat de voyageur de commerce sont doublement pertinents. Au lieu de relever et apprécier des preuves pour, s'appuyant sur celles-ci, déterminer si le contrat entre les parties devait être effectivement qualifié de contrat de voyageur de commerce, elle aurait dû, examinant sa compétence, se baser uniquement sur l'exposé des faits du demandeur. Elle devait vérifier que les allégations du demandeur – à supposer qu'elles se vérifiaient – permettent de conclure à l'existence d'un contrat de voyageur de commerce. Lorsque les faits sont doublement pertinents, l'état de faits dûment établi est déterminant pour statuer sur le bien-fondé matériel de la demande mais non pas pour fonder la compétence du tribunal saisi. Dès lors, les griefs de Y. sont vains dans la mesure où ils visent la constatation des faits par l'instance précédente et remettent en question la qualification du contrat à laquelle l'instance précédente a procédé en se fondant sur des faits dûment prouvés.

**2.4.2** A juste titre, Y. ne prétend pas que le contrat litigieux ne saurait être qualifié de contrat de voyageur de commerce en se fondant sur les allégations du demandeur. A. a déclaré devant l'instance précédente que dans son activité, il était soumis à des instructions précises, devait fournir des rapports, participer régulièrement à des formations obligatoires et était lié par une stricte clause de non-concurrence. Enfin, il dépendait économiquement de Y. dans la mesure où il ne lui était pas possible,

en dehors des huit à dix visites de clients qu'il effectuait chaque semaine, de se consacrer à quelque autre activité. Ce sont là autant d'éléments qui, selon la jurisprudence du Tribunal Fédéral, permettent de conclure sans autre à l'existence d'un rapport de subordination caractéristique du contrat de voyageur de commerce. La distinction avec le contrat d'agence, pour difficile qu'elle soit à effectuer en pratique, ne devra être examinée en détail que dans le cadre de l'examen matériel de la demande. Pour donner une réponse affirmative à la question de la compétence, il suffit à ce stade que dans ses allégations, A. rende plausible l'existence d'un contrat de voyageur de commerce.

**2.5** Le demande de A. doit donc être considérée comme fondée sur le droit du travail au sens de l'article 24 al. 1 LFors. Selon cette disposition, il existe un for au lieu où le travailleur accomplit habituellement son travail. Y. ne conteste pas que A. ait habituellement accompli son travail au lieu de son domicile. Il faut donc partir du principe que le lieu de travail habituel de A. se trouve au lieu de son domicile. Par conséquent, le tribunal du lieu de domicile de A. est compétent *ratione loci* pour connaître de la demande. Une éventuelle convention d'élection de for ne s'y oppose pas dans la mesure où A., en sa qualité de travailleur, ne peut renoncer à l'avance à ce for en vertu de l'article 21 al. 1 lit. d LFors.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse  
22 novembre 2010 (4A\_461/2010)  
(Traduit de l'allemand)*

*Jugement***Retard dans le paiement du salaire**

Si l'employeur est en retard avec le paiement de salaires échus, l'employé est en droit de refuser de travailler. Il conserve ses prétentions au versement du salaire en cours sans qu'il soit obligé de rattraper les heures de travail perdues. En revanche, il n'apparaît pas justifié d'accorder à l'employé le droit de refuser de travailler pour une gratification due.

**Faits**

A. (le recourant) a commencé à travailler chez Y. (l'intimé) le 1<sup>er</sup> juin 2007. Les parties n'avaient pas conclu de contrat de travail. Par lettre du 22 décembre 2007, A. informe Y. qu'il entend suspendre le travail en raison des retards de salaire qui s'accumulent. En réponse, Y. résilie les rapports de travail par courrier daté du 27 décembre 2007, reçu par A. le 7 janvier 2008.

**Extraits des considérants**

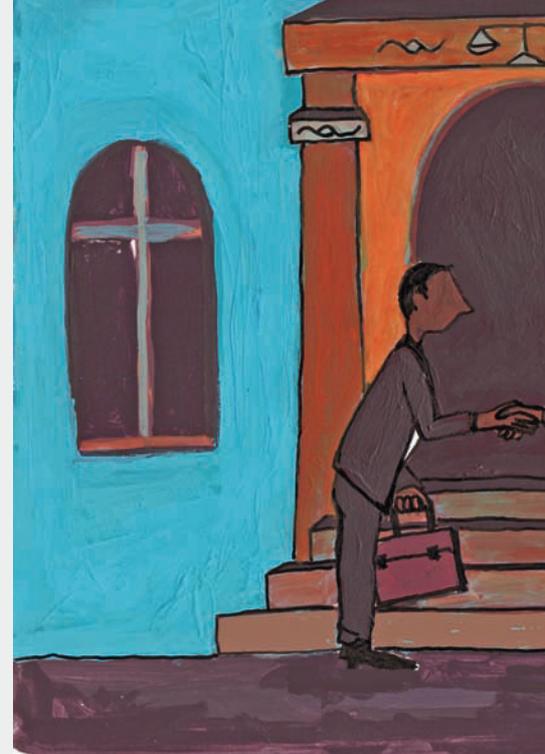
**1.** Les parties étaient divisées sur la question de savoir si A. pouvait refuser de fournir sa prestation de travail au motif que Y. était en demeure du paiement du salaire.

**1.1** Dans un courrier électronique daté du 28 mars 2007, Y. confirmait à A. son engagement. A la rubrique «Salaire initial», il est indiqué «6500 francs par mois plus gratification». L'instance précédente a jugé que A., compte tenu du retard chronique dans le paiement de son salaire et d'un retard très important dans le paiement du salaire du mois de novembre 2007, était en droit de refuser de travailler entre le 22 décembre 2007 et la fin de l'année. Les deux instances précédentes ne sont pas d'accord sur le solde de salaire en souffrance au 7 janvier 2008 (premier jour de travail après les vacances de fin d'année) et sur la question de savoir si le refus de travailler était justifié ou non.

**2.** La gratification au sens de l'article 322d CO est une allocation extraordinaire versée en sus du salaire en certaines occasions. Elle dépend toujours dans une certaine mesure du bon vouloir de l'employeur. Une somme fixe convenue d'avance ne saurait être consi-

dérée comme une gratification mais comme un élément de salaire. Que la gratification soit une prestation totalement volontaire de l'employeur ou que le salarié puisse y prétendre dépend des circonstances. L'obligation de verser une gratification peut avoir été stipulée expressément dans le contrat de travail, qu'il soit écrit ou verbal. Mais, elle peut aussi naître d'un comportement concluant au cours des rapports de travail, par exemple de l'attribution régulière et sans réserve d'une certaine somme. Si l'accord entre les parties ne porte que sur le principe du paiement d'une gratification, l'employeur peut accorder des montants différents selon la qualité du travail effectué et d'autres critères qu'il est libre de fixer. Si la gratification était convenue dans son principe, l'employeur n'a pas le droit d'en réduire le montant en se fondant sur des circonstances dont le travailleur de bonne foi ne devait pas supposer qu'elles étaient déterminantes pour l'octroi d'une gratification ou son montant. L'employeur qui promet à un employé, pour une certaine année, une gratification d'un montant donné est tenu par cette promesse à moins que l'intéressé ne viole gravement ses obligations contractuelles.

**2.1** Le certificat de salaire sert au travailleur à attester du salaire qu'il a gagné. Qu'il ne représente pas une reconnaissance de dette au sens propre du terme résulte déjà du fait que les sommes qui y sont indiquées ont généralement déjà été payées, de sorte que le certificat de salaire ne permet pas de savoir quelle somme l'employeur doit au travailleur. On peut cependant y trouver un indice de ce que le travailleur a gagné en une année selon



l'employeur. Y. a d'ailleurs déclaré à l'endroit indiqué par A. qu'il était parti du principe que la somme mentionnée dans le certificat de salaire correspondait au salaire versé. Le montant du salaire et la réponse à la question de savoir si une gratification était due ou non résultent cependant du contrat ou de l'accord conclu par les parties, la pratique suivie au cours des années précédentes peut également avoir de l'importance.

**2.2** Le Tribunal Fédéral examine librement la question, qui est une question de droit, de savoir comment A. devait comprendre l'attestation de salaire selon le principe de la confiance. L'hypothèse selon laquelle A. aurait dû envisager une erreur de Y. n'est pas convaincante. Objectivement, il pouvait s'agir tout aussi bien d'une erreur dans l'établissement de l'attestation que d'un paiement incomplet des prétentions du salarié. Comme, l'octroi d'une gratification avait été expressément convenu dans le courriel que le juge précédent considère lui-même comme déterminant, pouvait de bonne foi admettre qu'il toucherait normalement une gratification. C'est alors à Y. qu'il incombait d'alléguer et de prouver le fait qu'un motif de réduction (ou de suppression) de la gratification était réalisé. Même si l'on admet avec l'instance précédente que les gratifications sont le plus souvent versées en même temps que le sa-



Illustration: Christine Barf

laire de décembre, A. ne devait pas accorder une importance particulière au fait qu'aucune gratification ne lui avait été payée en décembre, et ce d'autant moins que Y. était continuellement en retard dans le paiement du salaire.

**2.3** Selon le courrier électronique en cause, A. devait recevoir une gratification en plus de son salaire. Les parties sont donc expressément convenues du paiement d'une gratification, de sorte que A. a droit à celle-ci (art. 322d CO). Dès lors, la gratification ne relève plus totalement du bon vouloir de l'employeur. La seule liberté de Y. réside dès lors dans le montant à verser, et sa volonté à cet égard peut revêtir de l'importance. Mais l'employeur ne doit pas se soustraire à son obligation de verser une rémunération spéciale en fixant le montant arbitrairement bas ou en la supprimant purement et simplement. Si une gratification a été convenue par contrat, l'employeur doit en fixer le montant en toute équité. Y. invoque pour refuser de payer la gratification le refus de travailler prétendument injustifié de A. et des prestations soi-disant insuffisantes.

**2.3.1** Selon la jurisprudence du Tribunal Fédéral, le travailleur est, par application analogique de l'article 82 CO, en droit de refuser sa prestation de travail tant que l'employeur est en retard dans le paiement de salaires échus. Le tra-

vailleur qui refuse légitimement de travailler conserve ses prétentions au paiement du salaire en cours (par analogie avec l'article 324 al. 1 CO) sans qu'il soit tenu d'accomplir sa prestation de travail après coup.

**2.3.2** Y. était très en retard dans le paiement du salaire de novembre. En tenant compte de la fermeture de l'entreprise pour les vacances de fin d'année, A. était donc en droit de refuser de travailler jusqu'à la fin de l'année 2007 et même au-delà puisque le salaire de décembre ne lui avait pas non plus été versé. En cas de refus légitime de travailler, le travailleur conserve son droit au paiement du salaire. En principe, cela s'applique également au paiement de la gratification convenue puisque A., compte tenu de son comportement fautif, ne saurait se soustraire à cette obligation. Le travailleur de bonne foi ne doit pas accepter, malgré son refus légitime de travailler, de perdre son droit à la gratification. Si l'employeur est lui-même responsable du manquement reproché à son employé, il commet un abus de pouvoir en réduisant de ce chef le montant de la gratification promise. Tel sera notamment le cas lorsque, comme dans le cas présent, le refus de travailler ne porte que sur quelques jours de la période d'occupation déterminante pour l'octroi de la gratification. Le refus de travailler est la conséquence des retards de l'employeur dans le paiement du salaire et cet élément ne saurait constituer un motif admissible de réduction du montant de la gratification convenue.

**2.3.3** On aurait pu admettre une telle réduction fondée sur les prestations du travailleur ou sur les résultats de l'entreprise à condition que A. ait pu savoir que ces éléments constituaient des motifs de réduction. L'employeur aurait donc dû faire valoir et prouver l'existence de tels motifs. A côté du refus de travailler qui, en l'espèce ne saurait justifier une réduction du montant de la gratification, le mémoire de réponse du recourant ne mentionne que les mauvaises prestations de l'employé. On peut cependant laisser ouverte la question de savoir si ces prestations étaient ef-

fectivement insuffisantes. Comme le fait valoir A., à la question «Est-ce en raison de prestations insuffisantes que l'employé n'a pas eu droit à un treizième mois ou à une gratification?», Y. a répondu: «Non, cela n'avait pas été convenu». Cette réponse démontre que Y. lui-même ne considérait visiblement pas les prestations de A. comme un critère déterminant de réduction de la gratification. Il ne peut donc justifier après coup le non-paiement de la gratification en se référant aux prestations de A. Comme aucun motif valable de réduction n'a pu être constaté, la gratification convenue par contrat est due, sans égard à la question de savoir si Y. entendait la verser ou non.

**2.4** Ainsi, le retard de paiement de Y. était de 3435.90 francs plus élevé que ce que l'instance précédente avait admis. Mais sur le total de l'arriéré, seuls 197.90 francs concernaient le salaire proprement dit. Le Tribunal Fédéral a admis l'application analogique de l'article 82 CO en ce qui concerne les rapports de dette durables impliquant des échéances décalées pour les prestations réciproques. Dans les rapports de travail, la paire de prestations réciproques qui justifie l'application analogique de l'article 82 CO est constituée par l'échange durable d'une prestation de travail contre le paiement d'un salaire et le remboursement des frais. Certes, la gratification est indirectement incluse dans le rapport d'échange avec le travail accompli. Mais, en plus de la rémunération des prestations fournies, elle peut également avoir pour but de motiver le travailleur pour l'avenir. Comme elle est accordée en des circonstances particulières et qu'elle comporte un élément facultatif, le montant qu'elle aura l'année suivante n'est pas fixé à l'avance. La gratification ne constitue donc pas le pendant d'une prestation de travail en cours, raison pour laquelle il n'apparaît pas justifié d'accorder au travailleur, sur ce point, le droit de refuser sa prestation lorsque l'employeur est durablement tenu au paiement d'un salaire.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse  
26 mai 2010 (4A\_122/2010)  
(Traduit de l'allemand)*

*Pénurie de personnel spécialisé: faits et tendances*

## Personnel qualifié recherché d'urgence

Les études et communiqués publiés par l'économie montrent que la pénurie de personnel spécialisé et qualifié s'accroît en Suisse. Particulièrement touchés, la technique et la technologie de l'information, l'industrie, la construction et les services. Le nombre d'entreprises faisant état de problèmes de recrutement augmente. Une reprise soutenue pourrait entraîner des goulets d'étranglement et des baisses de rendement. **René Pfister**



Photo: Swissmem

*Près de 60 pour cent des PME craignent un manque à gagner en raison de la pénurie de personnel.*

Les nouvelles faisant état de difficultés à recruter du personnel qualifié se multiplient dans de nombreux secteurs de notre économie. Les derniers indicateurs et études montrent en outre que la pénurie de personnel spécialisé s'aggrave. Cela est confirmé par le baromètre de l'emploi publié par l'Office fédéral de la statistique. Selon ce dernier et sa statistique de l'emploi (STATEM), il ressort que le nombre d'entreprises «ayant des difficultés à recruter du personnel formé» a clairement augmenté au 4<sup>e</sup> trimestre 2010 déjà.

### **Importante pénurie dans les domaines MINT**

C'est particulièrement vrai pour l'industrie des machines, dont 54,4 pour cent des entreprises – un quart de plus que l'année précédente – annoncent des problèmes. Ceux-ci sont également plus aigus dans l'industrie de transformation et l'artisanat (environ 40 pour cent), dans la technologie de

l'information et de la communication (36 à 40 pour cent), ou encore dans le secteur finances et assurances (44 pour cent). Les chiffres confirment le rapport de la Confédération sur la «pénurie de spécialistes MINT en Suisse», publié par le DFI en octobre 2010. L'étude constate un manque de spécialistes dans les domaines suivants: mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique (MINT). La pénurie de personnel spécialisé – informaticiens, ingénieurs en machines, surtout – serait aussi plus grave en cas de reprise durable. Pour 2009, l'étude a chiffré ces carences à quelque 8000 emplois dans le secteur TI et technique, à 4200 dans celui de la construction et à 1000 dans la chimie, la biotechnologie et la santé. En tout, environ 14000 spécialistes manquaient. C'est donc une place sur neuf qui ne pouvait être occupée dans les domaines MINT. Le manque de personnel spécialisé est aussi un problème structurel et pas seulement conjoncturel. En d'autres

termes, en Suisse l'offre de personnel des domaines MINT est sensiblement plus faible que la demande. Pourquoi? Parce que trop peu de gens sont formés et disponibles sur le marché du travail. La Confédération évalue cette pénurie structurelle à quelque 10 000 postes.

La Fondation pour la formation professionnelle TIC Suisse et l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) mettent fermement en garde contre la pénurie de personnel spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Au terme d'une analyse, ils ont constaté que près de 32 000 spécialistes TIC environ manqueront à l'économie suisse d'ici à 2017. Sans mesures adéquates, cette pénurie sera «dramatique», commentait la fondation en novembre dernier. Banques, assurances et prestataires de services – représentant deux tiers du personnel spécialisé TIC environ – seront les premières victimes de ces difficultés.

En mars dernier, l'industrie horlogère insistait: Swatch Group, la locomotive du secteur horloger helvétique fait état, dans la présentation de son bilan, d'un «marché du travail à sec». Swatch voudrait engager environ 1000 nouveaux collaborateurs en 2011, explique son CEO Nick Hayek, ce nombre pouvant même être doublé. Il est cependant difficile de trouver les collaborateurs recherchés. Ces problèmes de recrutement préoccupent aussi ETA, le fabricant horloger, qui a 500 postes vacants. A la fin du mois dernier, l'association hospitalière H+ a lancé une alarme pour un tout autre secteur: la Suisse formant trop peu de médecins – 700 au lieu des 1200 à 1300 nécessaires annuellement – on se trouve face à une pénurie dans les hôpitaux. L'association demande donc une rapide augmentation du nombre de places de formation et de stage en médecine humaine, faute de quoi les départs à la retraite ne pourront pas être compensés et la dépendance vis-à-vis de l'étranger s'aggraverait sans limite.

### Problèmes imminents pour les PME

Le dernier baromètre des PME établi par Ernst & Young, cabinet fiduciaire et

de conseil aux entreprises, montre que les PME, elles aussi, sont concernées par la pénurie de personnel spécialisé. L'étude semestrielle est fondée sur un questionnaire envoyé à 700 PME de 30 à 2000 collaborateurs, dans toute la Suisse. En janvier, le baromètre indiquait ainsi que plus de 70 pour cent des PME considéraient comme «critique» la disponibilité de personnel spécialisé. Un cinquième des entreprises estime même qu'il est «très difficile» de trouver du personnel qualifié. Ce sont les socié-

## «Les employeurs ont besoin de personnel qualifié en provenance de pays tiers»

tés des secteurs industrie, commerce, construction et services qui éprouvent les plus grandes difficultés. Par ailleurs, près de deux entreprises sur trois croient que le problème ira en s'accroissant (voir graphique 1).

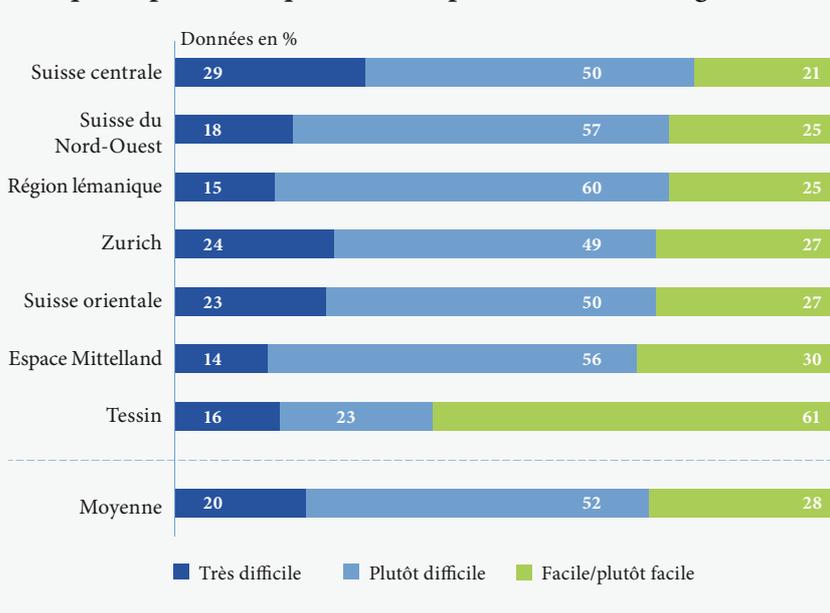
Parmi ses causes, les entreprises mettent le doigt sur les lacunes de formation et de formation professionnelle, l'évolution démographique, mais aussi la réticence à employer des spécialistes

plus âgés, ou du personnel provenant d'autres cultures. Pour de nombreuses entreprises, selon Ernst & Young, ce n'est pas tant le manque de candidatures qui pose problème que le fait que les postulants ne correspondent souvent pas aux exigences requises. Le fait qu'il y ait du chômage en dépit d'une pénurie de spécialistes n'est donc qu'un paradoxe apparent. Selon cette société encore, les PME en particulier sont en perte de vitesse dans la chasse aux talents, car les grandes entreprises sont mieux outillées pour engager de «grosses pointures» et des diplômés des hautes écoles, grâce à leur image, à des salaires plus élevés et aux possibilités de carrière qu'elles offrent.

Pour Ernst & Young, les conséquences sont graves: près de 60 pour cent des PME craignent un manque à gagner en raison de la pénurie de personnel. La société de conseil évalue à quelque 4,2 milliards de francs par an les pertes de recettes et de chiffres d'affaires des PME suisses. Pour Pierre-Alain Cardinaux, associé d'Ernst & Young et coauteur de l'étude, les dommages sont déjà visibles. Ils s'accroîtront encore pour devenir un problème sensible pour l'économie. Le rapport de la Confédération sur la pénurie de personnel spécialisé MINT constate aussi les pertes de revenus et, donc, de prospérité.

Graphique 1

### Manque de personnel qualifié – comparaison entre les régions



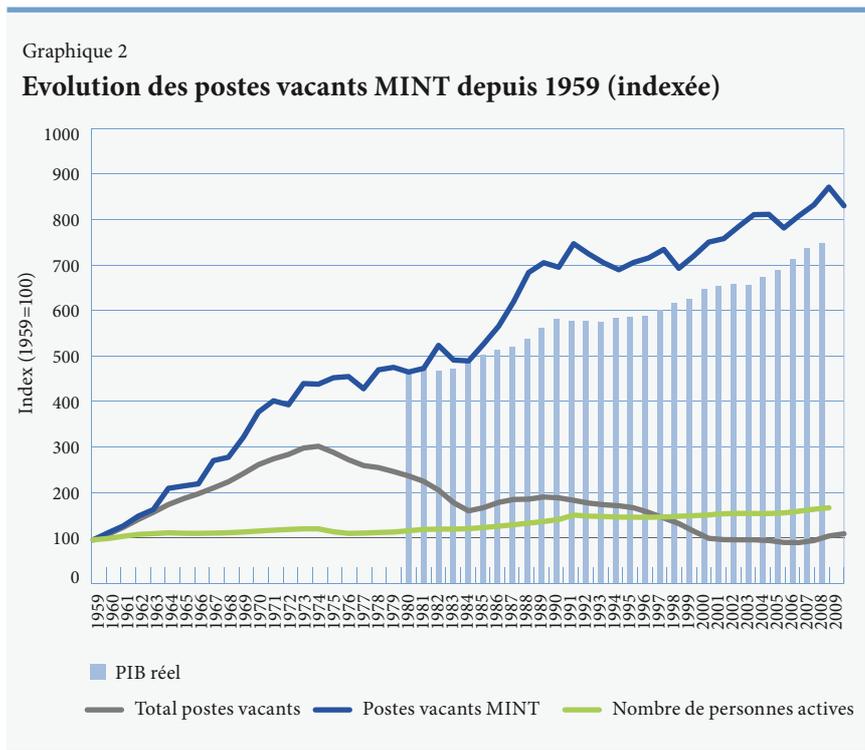
Source: Ernst & Young

Cette pénurie engendre d'abord des baisses de productivité, du fait de dépenses de recrutement ou de salaires plus élevées. Elle conduit ensuite à une sous-utilisation des capacités (output-gap), car elle contraint les sociétés à renoncer à des commandes et à l'innovation, ou à délocaliser des prestations à l'étranger. Le rapport chiffre la «perte de prospérité» pour 2008 à 2 milliards de francs.

### Conséquences pour la formation et le marché du travail

A quelles mesures peut-on penser pour détendre la situation? Dans sa prise de position face au rapport MINT, le DFI souligne le nombre modeste de diplômés dans les branches techniques et le pourcentage très faible de femmes. C'est là qu'il faut porter l'effort. Le Conseil fédéral recommande de stimuler la sensibilité au monde de la technique dans les écoles élémentaires et d'essayer des mesures en faveur de l'égalité des chances dans les hautes écoles. Jusqu'ici, le marché du travail a réagi au resserrement de l'offre et à l'accroissement des besoins (voir graphique 2) principalement par des augmentations de salaires et un recrutement plus soutenu à l'étranger.

En ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, l'organisation Formation professionnelle Suisse TIC – à laquelle appartiennent également Swisscom et Credit Suisse (lire l'article en page 53) – ainsi que l'association faitière du secteur informatique, ICT Switzerland, veulent doubler à quelque 3000 le nombre de places de formation dans les entreprises et l'ad-



ministration, d'ici 2017. Confédération et entreprises doivent prendre des mesures pour former plus de jeunes, plus vite et selon les nouvelles exigences. ICT Switzerland réclame en outre l'introduction de l'informatique à l'école élémentaire.

Ernst & Young juge important que les PME aussi changent rapidement de direction. «Il ne suffit pas de se plaindre d'un manque de personnel spécialisé et d'en appeler aux politiques», déclare Viktor Bucher, coauteur du baromètre des PME. Concepts et créativité sont demandés: que ce soit par la formation continue dans l'entreprise, par des coopérations avec les hautes écoles ou d'autres PME, par des horaires flexibles,

les entreprises ont de nombreux moyens d'améliorer leur attractivité. Le cabinet de conseil estime aussi que l'économie devrait mieux utiliser le potentiel offert par les seniors de plus de 50 ans.

Rudolf Stämpfli, président de l'Union patronale suisse, formule une demande claire à propos de cet épineux problème. En mars dernier à Berne, il soulignait devant les médias à quel point les employeurs ont besoin de recruter à l'étranger: «La libre circulation des personnes avec l'UE et l'octroi de contingents suffisants pour des travailleurs particulièrement qualifiés en provenance de pays tiers sont indispensables au développement de notre économie». ■

## Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse  
8027 Zurich  
Tél. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89

## Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.– par mois (CHF 2'160.– par an) exonérés de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP).  
Plus d'informations sur le site [www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch).

Les associations de branches face à la pénurie de spécialistes

## «Le problème s'aggrave»

Que signifient le manque de personnel spécialisé et les problèmes de recrutement pour les branches concernées? Peter Stössel, chef de division Formation et Innovation chez Swissmem et Martin Fehle, chef Politique et Communication de la Société Suisse des Entrepreneurs apportent sur ce thème des précisions intéressantes. **René Pfister**

**Des études de la Confédération et de sociétés de conseil aboutissent au constat que l'industrie et le secteur de la construction éprouvent, eux aussi, des difficultés à recruter les spécialistes dont ils ont besoin. Qu'en dites-vous?**

**Peter Stössel:** Ce problème de recrutement s'aggrave. En 2010, 7 pour cent des postes de formation offerts par nos entreprises membres sont restés vacants faute de candidat(e)s qualifié(e)s. Un chiffre plus élevé que jamais. Il apparaît en outre que le nombre de gymnasiens tend à croître plutôt qu'à diminuer, malgré l'évolution démographique. Au niveau des ingénieurs, la pénurie continue de sévir.

Nous observons toutefois une évolution heureuse du côté des EPF: la construction de machines reste manifestement très appréciée des apprenants, dont le nombre n'a cessé de progresser ces dernières années. Les PME recrutent en priorité des ingénieurs diplômés d'une haute école spécialisée; à cet égard, on n'observe encore aucun revirement de tendance à proprement parler.

**Martin Fehle:** Depuis des dizaines d'années, le secteur principal de la construction (bâtiments, génie civil), ne peut compter que sur un nombre insuffisant de travailleurs indigènes. Cela s'est traduit depuis les années 1950-1960 par un recours massif à la main d'œuvre étrangère.

Aujourd'hui, près de 60 pour cent des personnes actives employées dans le secteur principal du bâtiment ont un passeport étranger. Particulièrement criant est le manque de personnel d'encadrement, responsable de l'organisation et du déroulement efficace des travaux sur les chantiers.



*Peter Stössel, chef de division Formation et Innovation chez Swissmem.*

**Quelles sont les professions les plus touchées? Et quelle importance a le personnel qualifié pour vos deux branches?**

**Peter Stössel:** Le manque de personnel spécialisé touche toutes les professions techniques. On constate certaines différences, mais de nature essentiellement régionale.

**Martin Fehle:** La pyramide des qualifications s'est très nettement déformée en faveur des collaborateurs qualifiés. Alors qu'en 1972, les collaborateurs et auxiliaires peu qualifiés constituaient plus de 65 pour cent du personnel des chantiers, cette proportion est tombée à 37 pour cent en 2010. En sens inverse, les contremaîtres et chefs d'équipes forment aujourd'hui 19 pour cent du personnel, contre 12 pour cent il y a 40 ans.

**Est-il vrai que les PME ont plus de difficultés à recruter que les grandes entre-**



*Martin Fehle, chef Politique et Communication de la Société Suisse des Entrepreneurs.*

**prises réputées des centres économiques?**

**Peter Stössel:** Il se peut qu'à l'avenir, les PME aient plus de peine que les grandes sociétés à assurer leur relève. Celles-ci inspirent peut-être davantage confiance aux jeunes, mais les PME ont pour elles d'être en général très dynamiques, novatrices et offrant des postes intéressants. L'industrie MEM est typiquement une branche de PME.

**Martin Fehle:** Dans les régions de campagne en particulier, les entreprises de construction sont susceptibles d'attirer des jeunes vers un apprentissage et de les accompagner avec succès jusqu'au terme de cette formation. Le plus important est toutefois de parvenir à motiver les jeunes professionnels capables pour qu'ils suivent une formation continue et restent fidèles à la branche. A cet égard, les principaux stimulants sont des salaires élevés, une durée de

travail moyenne relativement faible de 40,5 heures par semaine, ainsi qu'un régime FAR de retraite flexible dès 60 ans, tous éléments inscrits les conventions collectives de travail.

**Quelles sont les mesures auxquelles votre association attache le plus d'importance?**

**Peter Stössel:** Dans sa campagne «Tecmania», Swissmem se mobilise pour promouvoir la relève à tous les niveaux. De plus, notre association renforcera encore en 2011 sa présence dans les salons spécialisés et soutiendra ses membres dans les opérations de marketing pour des places d'apprentissage. Elle est également active sur le terrain des places de stages pour les futurs ingénieurs, car elle juge indispensable que les apprenants aient un aperçu des réalités pratiques et que la formation continue soit connectée à la pratique.

**Martin Fehle:** La SSE poursuit la campagne d'image entamée l'été dernier, et qui met principalement l'accent aujourd'hui sur la publicité des métiers. Elle alimente aussi les entreprises membres et sections en matériel d'information et publicitaires pour soutenir leurs propres mesures. Face au recul du nombre de diplômés, un renforcement de l'effort publicitaire s'impose. Chaque année en effet, des places d'apprentissage demeurent vacantes dans le secteur principal de la construction. Cette situation devient tout à fait intolérable lorsque les conditions d'apprentissage d'une entreprise figurent parmi les critères retenus pour leur passer commande.

**Que peuvent faire les entreprises pour trouver le personnel dont elles ont besoin?**

**Peter Stössel:** Les entreprises qui forment des apprentis et entretiennent de bons rapports avec les écoles et les hautes écoles ont généralement moins de problèmes de recrutement. Lorsqu'on a des contacts adéquats, par exemple avec des hautes écoles spécialisées, il est souvent plus simple d'attirer à soi de jeunes ingénieurs compétents. Un instrument utile à cet égard est celui des travaux semestriels et de diplôme, qui nous permettent de remar-

quer et de sélectionner très tôt les candidats de qualité.

**Le monde politique doit-il intervenir, et dans quelle mesure, pour atténuer ce problème?**

**Martin Fehle:** Les politiciens sont invités à le faire, s'ils entendent réellement encourager – notamment par un soutien financier – l'apprentissage d'une profession. Par rapport aux efforts consacrés au secteur universitaire et au nombre de diplômés, les contributions de l'Etat sont nettement trop faibles. Enfin, il convient aussi d'améliorer les diplômes de formation professionnelle supérieure ainsi que la perméabilité vers les Hautes écoles spécialisées.

**Dans quelle mesure la formation initiale et continue est-elle encouragée?**

**Peter Stössel:** Les entrepreneurs ont aussi des défis à relever sur le plan de la formation continue. Ils prennent cette responsabilité au sérieux et encouragent les candidats ayant un potentiel à suivre une formation continue (formation professionnelle supérieure) dans des hautes écoles ou hors de celles-ci. Les entreprises fournissent quant à elles des contributions essentielles. Il importe que la formation professionnelle supérieure demeure pilotée par l'économie privée et que la formation continue réponde aux besoins effectifs; des réglementations étatiques ne s'imposent nullement.

**Martin Fehle:** Le secteur principal de la construction offre un éventail de formations allant du simple apprentissage à la formation de chef d'équipe, de contremaître, de chef de chantier, éventuellement d'ingénieur du bâtiment avec diplôme fédéral, ainsi que des spécialisations telles que conducteur de grue, machiniste, spécialiste en travaux de minage. L'initiative est d'abord celle des individus, que les employeurs peuvent ensuite encourager à suivre une formation continue en leur offrant des postes intéressants.

**Est-il vrai que de nombreuses entreprises ne sont pas désireuses d'employer du personnel âgé et qu'elles se privent ainsi du potentiel des seniors?**

**Peter Stössel:** l'approche «50 plus» est notre cheval de bataille, tant il est vrai que les seniors compétents sont une aide précieuse pour les entreprises. Sur le marché du travail, toutefois, les actifs âgés peuvent connaître certaines difficultés dues au fait que leur formation remonte à de nombreuses années et n'est peut-être plus tout à fait à jour.

**Martin Fehle:** Cette réserve ne s'applique pas au secteur principal du bâtiment. Notre branche, au contraire, est surtout confrontée au problème des départs en plein âge actif et elle milite pour l'âge de la retraite flexible, en raison de la pénibilité reconnue du travail dans la construction. Il suffit de mentionner à ce titre les risques élevés dus à une mécanisation intense et à l'accélération des rythmes de travail.

**Qu'est-ce que la pénurie de main-d'œuvre implique pour le recrutement de personnel étranger et l'accès au marché suisse du travail?**

**Peter Stössel:** La branche MEM a besoin de personnel spécialisé étranger, issu notamment de la zone UE/AELE, car elle ne parvient pas à former sa propre relève en comptant sur le seul réservoir des candidats suisses. Il va sans dire que les forces de travail compétentes en provenance d'Etats tiers sont également les bienvenues. Raison pour laquelle il importe d'assurer des contingents suffisamment généreux et des procédures administratives rapides et sans complications inutiles.

**Martin Fehle:** La SSE est favorable à la libre circulation des personnes parce qu'elle facilite le recrutement, devenu indispensable, de personnel dans l'espace UE. Dans le cadre des mesures d'accompagnement, la SSE se bat aux côtés des syndicats contre les abus et pour des conditions de concurrence loyales. ■

*Encouragement des spécialistes TI (IT)*

## Comment Credit Suisse s'engage à promouvoir les spécialistes TI

Aucun aspect de la vie moderne n'est encore concevable sans les technologies de l'information (TI). Avec une participation de 5 pour cent, ou 25 milliards de francs, la branche professionnelle des TIC contribue plus que la moyenne à la création de richesse en Suisse. La poursuite du développement et de la capacité concurrentielle en termes d'innovation et de technologie de notre pays est pourtant menacée, car, en l'absence de mesures efficaces, jusqu'à 32 000 spécialistes TI manqueront d'ici à 2017. **Karl Landert**



Photo: m. a. d. / Credit Suisse

*Des adolescents participent aux «i-days» lors de l'ouverture de l'exposition permanente «i-factory» au Musée Suisse des Transports à Lucerne.*

L'apport des quelque 170 000 travailleurs des TIC à la création de richesse globale en Suisse – partant leur importance économique – est souvent sous-estimée. C'est dû au fait que deux collaborateurs sur trois ne sont pas directement employés dans le secteur lui-même, mais, par exemple, dans la finance, le conseil aux entreprises, les compagnies de transport, l'administration et bien d'autres domaines encore. Il en est ainsi du Credit Suisse, connu d'abord comme prestataire de services financiers, avant de l'être comme l'une

des plus grandes entreprises de Suisse, notamment en matière de technologie: plus de 17 000 employés du CS dans le monde et plus de 6 000 en Suisse travaillent dans les TI. La technologie de l'information est un facteur essentiel du succès à long terme d'une banque. On pourrait même dire: sans TI, pas de banque! Une TI performante et concurrentielle est la base même d'un secteur bancaire moderne. Il nous est toutefois de plus en plus difficile de trouver les spécialistes nécessaires en Suisse. Actuellement, le Credit Suisse a mis 100

postes au concours dans cette branche en Suisse et plus de 300 ailleurs dans le monde.

### **Pallier ce manque de spécialistes TI**

Il apparaît clairement que le développement en matière de TIC nécessite diverses approches pour une solution durable – non seulement pour le Credit Suisse ou la place financière helvétique, mais surtout pour le dynamisme du marché du travail dans ce domaine et de l'économie du pays. Un élément

parmi d'autres est la promotion de la relève. La Suisse, pauvre en matières premières, contrainte de produire et de transformer le savoir, s'appuie traditionnellement et avec beaucoup de succès sur une formation professionnelle de haut niveau. Un autre aspect est l'encouragement ciblé à l'égard des sociétés innovatrices en Suisse. Tous deux sont d'importants facteurs de réussite de notre économie.

### **Créer 3000 nouveaux postes d'apprentissage**

En plus de la formation TI du Credit Suisse, pour laquelle l'établissement veut pour le moins doubler et le nombre de postes d'apprentissage et les programmes d'entrée pour les diplômés des hautes écoles, le Credit Suisse soutient l'association faitière «ICT switzerland» dans ses efforts à l'appui d'une formation professionnelle durable et complète, grâce la fondation «Formation professionnelle TIC Suisse», une fondation que la banque cofinance. Dans les prochaines années, la fondation participera à hauteur de 10 millions de francs à des projets concrets. Avec d'autres acteurs du secteur privé, la banque veut contribuer à renforcer la qualité de la formation professionnelle dans le domaine des TIC, au développement des qualifications des spécialistes en la matière – compte tenu des besoins de l'économie et des administrations – et à l'accroissement du nombre de personnes intéressées à la profession et d'apprenants. Le but est de créer ces prochaines années environ 3000 nouvelles places d'apprentissage dans l'ensemble de la branche des TIC. Seule l'union des forces permettra toutefois d'assurer le succès durable de celle-ci. Voilà pourquoi il importe d'impliquer activement d'autres acteurs helvétiques importants dans ce projet.

### **Planification à long terme: flexibilité pour permis de séjour**

L'encouragement à la relève à lui seul ne suffit pas à combler le manque de spécialistes. Les emplois TIC ne peuvent continuer à se développer que si nous garantissons l'immigration de professionnels hautement qualifiés dans ce



Photo: m. a. d. / Credit Suisse

*Sans TI, pas de banque:  
Karl Landert, CIO de Credit Suisse*

domaine, en provenance aussi de pays de l'AELE et de pays non-membres de l'UE. Les permis de séjour pour les salariés de ces pays tiers sont toutefois très réduits: pour 2011, le Conseil fédéral a fixé un contingent ne correspondant pas à la demande actuelle de cantons économiquement forts, tels que Zurich. Si l'on considère l'importance de ces postes soumis à contingents pour l'ensemble de l'économie suisse, il est nécessaire, pour en accroître le nombre, d'engager, d'une part, une discussion intercantonale; d'autre part, d'assouplir le processus d'attribution. Il existe actuellement beaucoup trop d'étapes à franchir dans le processus des autorisations et nous constatons, au Credit Suisse, que les autorités sont devenues plus restrictives sur de nombreux points. La pratique en la matière, qui n'est pas toujours compréhensible, compliquée, par exemple, une planification à long terme, ce qui nuit aux TI.

### **Formation des jeunes, soutien aux entreprises**

Encourager les jeunes – également pour les TI – est pour le Credit Suisse une préoccupation majeure. Dans les années à venir, la banque investira plus de 30 millions de francs en programmes de formation afin de soutenir les jeunes dans leur recherche d'une place d'apprentissage en Suisse ainsi que leur intégration dans le marché du travail. La démarche se déroule en collaboration avec des organisations suisses sans but lucratif, spécialisées et reconnues dans ce domaine.

Comme toujours, le Credit Suisse s'engage en faveur d'un encouragement durable de l'entrepreneuriat en Suisse. L'an dernier, la banque a renforcé son partenariat stratégique avec le Swiss Venture Club (SVC) et créé une plateforme destinée à encourager l'innovation: «SVC – SA pour le capital-risque des PME». Par le biais de cette nouvelle société, le Credit Suisse met à disposition des PME suisses et des nouvelles entreprises jusqu'à 100 millions de francs au titre du capital-risque. La première année déjà, nous avons pu soutenir quelques sociétés développant des solutions originales dans le domaine des TIC.

### **Une place économique plus forte – à l'avenir aussi**

En tant qu'un des plus gros employeurs de Suisse avec plus de 21 000 collaborateurs, plus de 2 millions de clients privés et 100 000 sociétés, le Credit Suisse veut donner un signal fort par ses multiples engagements en faveur de la vigueur de la place économique suisse et assurer sa responsabilité aussi bien en qualité d'entreprise que vis-à-vis de la société. Parallèlement, nous voulons, conjointement à l'association faitière, rendre conscient un public plus large de l'importance primordiale de l'informatique pour le développement de l'économie et de la société. Last but not least, nous devons tous – citoyens, milieux politiques et économiques – faire en sorte que la Suisse demeure un lieu dynamique et attrayant, afin que nous puissions, à l'avenir aussi, assurer des emplois et demeurer compétitifs sur le plan international. ■

---

Karl Landert est, depuis 2008, CIO du Credit Suisse. En juin 2009, il a été nommé membre de la direction. Auparavant, il occupait les fonctions de CIO de la division Private Banking et CIO pour l'Europe.

# Des solutions plutôt que des coupables!



Photo: m. à d.

**L**a polarisation politique se nourrit de peurs et évidemment de coupables. Le moins que l'on puisse dire est que la période fourmille de boucs émissaires, avec en pole position les étrangers, suivis de près par les entreprises. Le cumul des deux, à savoir des entreprises qui viennent de l'étranger ou encore celles qui emploient des expatriés, provoquent un amoncellement des maux: pénurie de logements, accroissement de la consommation d'énergie et j'en passe.

La Suisse traverse, pour l'instant sans trop de difficultés, une période économique turbulente. Et pourtant la force du franc ne facilite pas nos exportations. Mais un droit du travail équilibré, des hautes écoles de qualité, l'innovation, la débrouillardise, l'intelligence de nos entrepreneurs ainsi que l'état de nos finances publiques nous permettent de résister à ces tumultes. Ces atouts se sont construits au fil du temps dans un intérêt bien compris des différents acteurs des mondes du travail et politique de ce pays. Ce «savoir-faire», qui a fait notre réussite, semble aujourd'hui s'évanouir au profit de l'immédiateté.

Au nom du droit à tout pour rien, la responsabilité des maux est reportée sur d'autres. Au panier, la vieille notion «à un droit correspond un devoir, une responsabilité». On perd son temps à trouver des coupables au lieu de chercher soi-même des solutions pour avancer.

Je suis à la fois fascinée et désespérée de voir à quel point cette attitude, typique de

l'adolescence, gagne nos édiles politiques et administratifs.

Le directeur de l'Office fédéral des transports a, lui aussi, été gagné par cette fièvre. Dans des propos relayés par «Le Temps» du 19 mars dernier, il déclare, pour justifier l'éventuelle suppression de la déduction fiscale des frais de transport: «Il appartient aux employeurs d'offrir à leurs employés pendulaires la possibilité de réduire leurs coûts de déplacements, pas à l'Etat». Comme si les entreprises étaient coupables du lieu d'habitation de leurs collaborateurs! Et le Président du Conseil d'administration des CFF de continuer dans le même registre quelques jours plus tard: «C'est aux entreprises d'adapter leurs horaires de travail pour éviter l'encombrement dans les trains». Et les écoles, vont-elles aussi adapter leurs horaires? Dans la suite logique de ce genre de déclarations devrait-on demander aux entreprises de construire les logements, d'éduquer les enfants, d'assumer les frais de santé, d'offrir les loisirs? Du modèle industriel paternaliste, qui fournissait emploi, toit et école, disparu depuis des décennies, on aimerait passer au modèle maternant de l'entreprise qui couve et offre des prestations sans rien attendre en retour!

Franchement où en est-on? Chacun son rôle et ses responsabilités. Les entreprises, par leur croissance, offrent des emplois et contribuent à l'accroissement des recettes fiscales et au développement de l'Etat social... Ensuite à chacun de payer les services dont il bénéficie pour mesurer leur réelle valeur. On veut plus de trains, de meilleure qualité? Cela a un coût! C'est aussi le cas pour le débat sur l'approvisionnement énergétique. Il faut présenter les solutions tout en indiquant les coûts qu'elles engendreraient en francs, en restrictions et en termes d'emplois. Dans ce domaine, comme dans d'autres, une fois que la vraie addition sera posée sur la table, on peut espérer que l'on cherchera des solutions plutôt que des coupables! ■

---

Claudine Amstein est députée au grand Conseil vaudois et directrice de la CVCI.

*Union patronale suisse*

# Défendre le marché du travail et promouvoir l'intégration

Il ne faut pas laisser des attaques contre la libre formation des salaires et la liberté de licenciement menacer la compétitivité des entreprises suisses. L'Union patronale suisse refuse des salaires minimaux imposés et des plafonnements de salaires ainsi qu'un durcissement de la protection contre les licenciements. Par contre, elle s'engage pour un assainissement rapide des assurances sociales et l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. **Rudolf Stämpfli**

L'économie helvétique a retrouvé une forme étonnante. Notre produit intérieur brut progresse nettement plus vite que la plupart des augures ne l'annonçaient il y a une année et le chômage a reculé plus rapidement que prévu. Voici quelques chiffres très parlants: sur 2010, le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) évalue la croissance du PIB à 2,6 pour cent, contre 1,4 pour cent précédemment. Les experts de l'Institut du Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF ont récemment relevé de 1,7 pour cent à 2 pour cent leurs pronostics de croissance du PIB pour 2011, tandis que le Seco a corrigé sa prévision de 1,5 pour cent à 2,1 pour cent et que l'institut BAK de Bâle a fait passer la sienne de 1,7 pour cent à 2,4 pour cent.

## Indispensable ouverture du marché du travail

Le nombre de personnes occupées a progressé de 1,2 pour cent en 2010, pour atteindre un niveau plus élevé qu'avant la récession. En contrepartie, le taux de chômage est tombé de 4,4 pour cent en décembre 2009 à 3,8 pour cent en fin d'année 2010, pour se replier encore à 3,6 pour cent en février. Pour mémoire, il y a une année, le Seco prédisait pour 2010 et 2011 un taux de chômage moyen de respectivement 4,3 pour cent et 4,2 pour cent. Selon ses derniers pronostics, il s'attend désormais à un taux moyen de 3,2 pour cent sur l'ensemble de 2011.

La plupart des entreprises sont optimistes pour la situation des commandes en 2011; de nombreuses branches souffrent à nouveau d'une pénurie de personnel spécialisé. Au 4<sup>e</sup> trimestre

2010, pas moins de 29,2 pour cent des entreprises faisaient état de difficultés pour recruter du personnel qualifié (baromètre de l'emploi de l'OFS). Cette proportion s'élevait à 40 pour cent dans l'industrie de transformation et les technologies de l'information et de la communication (TIC), et même à 45 pour cent dans les services financiers! Ces chiffres montrent à quel point les employeurs suisses ont besoin de travailleurs étrangers. La libre circulation des personnes avec l'UE et l'établissement de contingents suffisants pour la main-d'œuvre particulièrement qualifiée venant d'Etats tiers sont des éléments essentiels au développement de notre économie.

## Risques conjoncturels

Cela dit, il serait hasardeux de compter dès maintenant sur une reprise conjoncturelle sûre et durable. Car les bases de la reprise demeurent fragiles. La prudence est notamment de mise pour toutes les branches exportatrices et pour le tourisme, qui doivent lutter contre la force permanente du franc et une rétraction parfois considérable de leurs marges bénéficiaires. Enfin les derniers événements de l'actualité mondiale montrent assez comment une évolution positive peut soudain se transformer en son contraire. Les crises de l'Afrique du Nord et la catastrophe du Japon nous rappellent que certaines ondes de choc peuvent avoir des répercussions immé-

## Semaines de vacances payées par année

(2009, en moyenne, salariés à plein temps)

	Semaines par année
<b>Selon groupes d'âge</b>	
21 à 49 ans	4,8
50 à 60 ans	5,6
<b>Selon secteurs économiques</b>	
Construction	4,7
Commerce	4,7
Hôtellerie/restauration	4,8
Industries/production d'énergie	4,9
Santé et activités sociales	4,9
Transports et communications	5,0
Activités financières/assurances	5,1
Administration publique	5,1



Photo: Rob Lewis

Rudolf Stämpfli, président de l'Union patronale suisse.

diate sur la situation économique, à l'échelle mondiale comme en Suisse aussi. Des prix du pétrole élevés, des chutes boursières ou encore la crise actuelle de la dette frappant l'UE ne sont que quelques-uns des risques qui pourraient venir étouffer à nouveau la reprise.

### Six semaines de vacances: mesure inutile et mauvais signal!

Il est d'autant plus important, dès lors, que nous veillions à ne pas détériorer inutilement les conditions-cadres avantageuses qu'offre la Suisse à ses entreprises et ses travailleurs. C'est particulièrement vrai pour le marché du travail. A cet égard, l'Union patronale suisse salue donc la recommandation du Parlement de refuser l'initiative populaire «six semaines de vacances pour tous» de TravailSuisse.

Cette initiative inutile réduit la marge de manœuvre laissée aux partenaires sociaux pour définir ensemble des solutions adaptées. Aujourd'hui déjà, de nombreux travailleurs bénéficient de réglementations de conventions collectives de travail et d'entreprises qui vont bien au-delà du minimum légal des quatre semaines. On ne peut donc pas parler d'un déficit de vacances pour la population active, d'autant moins qu'en Suisse, leur durée fait bonne figure en comparaison internationale. Les conditions avantageuses qui caractérisent notre pays au chapitre des vacances sont dues aux solutions trouvées par les partenaires sociaux en fonction des

besoins et des possibilités spécifiques de chaque branche ou entreprise. Affaiblir cette souplesse en renforçant le droit aux vacances par voie légale affecterait l'autonomie contractuelle des partenaires sociaux et nuirait au marché du travail. De plus, l'exigence d'un droit légal à six semaines de vacances pour tous les travailleurs donne un très mauvais signal en direction d'un accroissement ultérieur des coûts du travail, déjà très élevés dans notre pays. La hausse continue de ces coûts ne peut qu'affecter la compétitivité du marché suisse du travail.

### Accélérer la réforme dans les assurances sociales

L'Union patronale suisse dénonce également avec force les attaques menées par la gauche et les syndicats contre la liberté des entreprises en matière d'aménagement des salaires. Concrètement, il s'agit de l'initiative sur les salaires minimaux, de l'initiative 1:12 des Jeunes socialistes et de l'introduction d'un plafonnement des salaires. De même, nous n'avons aucune compréhension pour des projets qui visent à durcir la protection contre les licenciements.

Au lieu de chercher à diminuer la flexibilité du marché du travail par de nouvelles réglementations, nous devrions mettre à profit la bonne conjoncture économique pour faire avancer les dossiers de l'assainissement à long terme des assurances sociales. Avec la révision de l'assurance-chômage, nous avons certes pu régler un point important de l'agenda des réformes. Et la 6<sup>e</sup> révision de l'AI, du moins sa partie 6a, a passé le cap du Parlement. Mais pour l'AVS, nous nous retrouvons au point de départ après dix ans de travaux de révision, et les réformes de l'assurance-maladie, de l'assurance-accidents et de la prévoyance professionnelle n'avancent guère. Compte tenu des défis démographiques face auxquels nous nous trouvons, défis qui affectent la quasi totalité des assurances sociales, une accélération du processus de réforme est pourtant indispensable. Les syndicats souhaitent pourtant freiner ce processus. Pour l'AVS, par exemple, ils soutiennent que la Confédération dramatise systématiquement l'évolution financière de cette

assurance pour des raisons politiques. Sur la décennie écoulée, les finances de l'AVS ont certes évolué plus favorablement que prévu grâce à une croissance économique très soutenue et à une forte immigration. Mais si l'on voit à quelle vitesse et avec quelle ampleur le rapport rentiers/cotisants, resté très longtemps à peu près stable, est appelé à se détériorer ces prochaines années, le caractère critique de la tendance se dessine très clairement. Il faut donc réagir en temps voulu à ce prévisible développement si l'on ne veut pas être contraint plus tard de prendre des mesures de rattrapage et de correction très impopulaires en termes de politique sociale.

### Transformation de l'AI: les employeurs mis à contribution

Malheureusement, une demande de référendum a aussi été annoncée contre la révision 6a de l'AI. Une exigence primordiale de cette révision est «sortie de la rente et réinsertion», grâce à quoi quelque 17 000 bénéficiaires de rentes devraient pouvoir réintégrer la vie active. Il s'agit assurément là d'un objectif ambitieux, à la réalisation duquel il va sans dire que les employeurs doivent également contribuer. Les mesures d'insertion mises en place par cette révision leur apporteront à cette fin une aide précieuse. Pour sa part, l'Union patronale suisse est prête à se mobiliser pour assurer la nécessaire sensibilisation de tous les acteurs concernés. ■

Rudolf Stämpfli est président de l'Union patronale suisse.

*Prévoyance vieillesse*

# L'évolution démographique impose des changements à l'AVS

La prévoyance vieillesse affronte des défis financiers considérables. Après être resté pratiquement constant ces 20 dernières années, le rapport entre actifs et rentiers va se détériorer très rapidement dans les années à venir. Cette évolution aura de très lourdes conséquences financière pour l'AVS et elle exige dès lors des réformes. **Roland A. Müller**

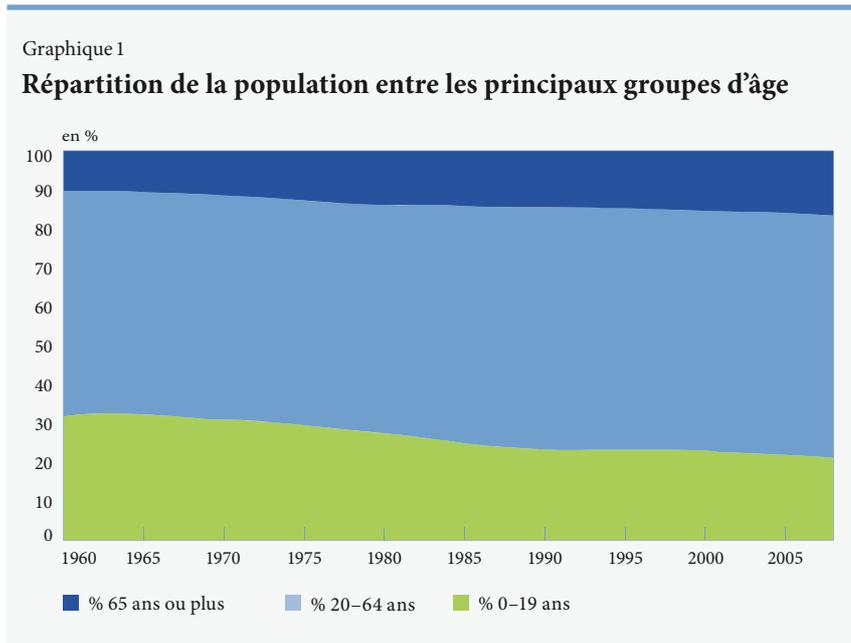
Lors de la session d'automne 2010, le Conseil national a refusé au vote final la 11<sup>e</sup> révision de l'AVS. En plus des améliorations techniques de l'organisation et du mécanisme de stabilisation qu'elle aurait introduits, cette révision aurait amélioré le compte AVS de quelque 5 milliards de francs sur les dix prochaines années. Les partis politiques n'ont toutefois pas voulu saisir cette opportunité de soulager le budget AVS et ont une nouvelle fois remis à plus tard les décisions concernant l'avenir financier de cette institution.

A présent, la 12<sup>e</sup> révision de l'AVS va devoir s'attaquer aux problèmes que posera l'évolution démographique. Il manque toutefois aux acteurs de la politique sociale une compréhension ou une vision commune des défis financiers que pose à la prévoyance vieillesse le vieillissement de notre société.

## Vague démographique et écarts de taux

Commencé il y a plus d'un siècle, le phénomène du vieillissement démographique de la population ne faiblit pas aujourd'hui, bien au contraire (voir graphique 1). La proportion des habitants de plus de 65 ans dans la population totale est passée de 15,4 pour cent en 2000 à 16,8 pour cent en 2009, alors que sur la même période, celle des enfants et des jeunes de moins de 20 ans est tombée de 23,1 pour cent à 21 pour cent. L'effectif de la population active (20 à 64 ans) a certes augmenté depuis 2000 – à cause de l'immigration surtout – mais ce mouvement est en train de se stabiliser.

Etant donné que le nombre des plus de 65 ans va fortement augmenter dans



Source: OFS/ESPOP

les années à venir, il faut s'attendre dans un avenir proche à un brutal revirement de tendance. Le taux de vieillissement, c'est-à-dire le rapport numérique entre les personnes ayant atteint l'âge de la retraite et les personnes actives, taux qui, ces deux dernières décennies, était resté plus ou moins stable autour de 27 pour cent, va passer à 35 pour cent d'ici à 2020 et à plus de 40 pour cent d'ici à 2030. C'est ce que montrent aussi les scénarios de l'évolution de la population suisse de 2010 à 2060, que l'Office fédéral de la statistique a publiés l'an dernier (voir graphique 2).

Certains facteurs peuvent assurément ralentir le vieillissement de la population, mais ni le redressement du taux de natalité ni l'afflux de jeunes immigrants actifs ne réussiront à freiner durablement le processus en cours. Celui-ci constitue indéniablement une «méga-

tendance», puisqu'il est d'ores et déjà inscrit dans la structure des âges. Au fur et à mesure que les générations du babyboom des années 1950-1960 vieillissent et que le renflement correspondant de la pyramide des âges se déplace en hauteur, le vieillissement de la population s'accélère. Il atteindra son point culminant vers 2030, quand le plus gros de la vague démographique aura atteint l'âge de la retraite. Après quoi le phénomène commencera à s'essouffler.

## Le relèvement de l'âge de la retraite est une solution logique

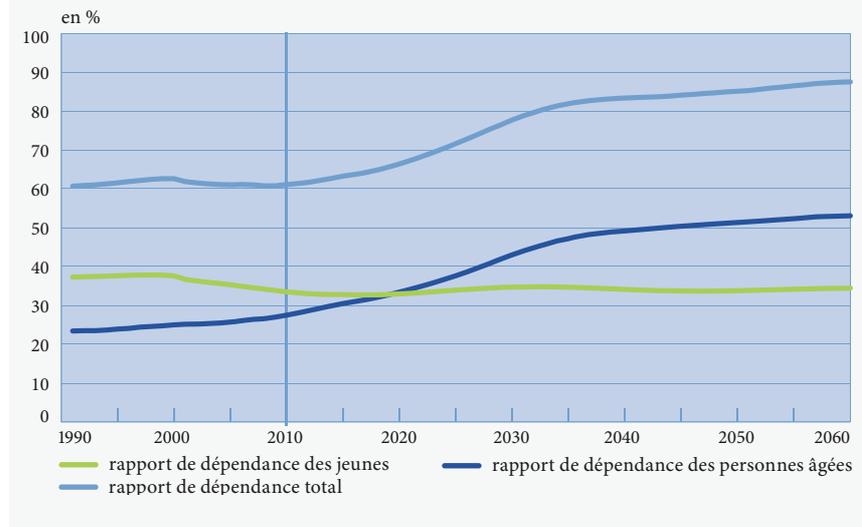
Avec la détérioration sensible du rapport actifs/rentiers, des déficits en progression rapide attendent dans un avenir prévisible l'AVS, financée par le système de la répartition. Que le fonds AVS tombe dans les chiffres rouges deux ans plus

tôt ou plus tard n'est pas le nœud du problème. L'essentiel est d'admettre que des mesures structurelles sont devenues inévitables et qu'elles doivent être mises en route sans délai. Le remède ne peut pas consister à majorer tout bonnement les cotisations ou les contributions publiques, puisque la TVA a été majorée d'un point au profit de l'AVS en 1999 déjà. Dans la prévoyance vieillesse, les contraintes imposées par l'évolution démographique doivent être judicieusement prises en compte au regard des opportunités qu'offre en revanche cette même évolution en termes d'augmentation très nette de l'espérance de vie. Il n'est que logique de relever l'âge de la retraite AVS pour l'adapter à la durée effective de la vie active. Cet ajustement peut aussi s'effectuer «à petites doses», par exemple sous la forme de portions mensuelles calculées en fonction de l'année de naissance. Plus vite on par-

## Augmenter l'âge de la retraite est aussi nécessaire pour le marché du travail.

viendra à adapter à la hausse l'âge actuel de la retraite de 65/64 ans, plus l'adaptation aura de chances de s'effectuer en douceur, tant il est vrai que le relèvement fait augmenter les durées de cotisation et diminuer les durées de perception. L'augmentation de l'âge de la retraite réglementaire, qui doit s'accompagner d'un surcroît de flexibilité, est aussi une nécessité pour le marché du travail. Car la même évolution démographique qui affecte les finances de la prévoyance vieillesse va entraîner une pénurie de main-d'œuvre si l'on y

Graphique 2  
**Evolution des rapports de dépendance**  
(selon le scénario «moyen» de l'OFS en pourcentage)



Source: OFS/SCENARIO

remédie pas en prolongeant la durée de la vie active.

### Prévisibilité et transparence

Dans la nouvelle définition des éléments-clés de la prévoyance vieillesse collective (en complément de laquelle la prévoyance individuelle va prendre de plus en plus d'importance), ne jouent pas seulement un rôle le souci de justice entre les générations et la prise en compte des transformations sociales et du marché du travail. La prévisibilité et la transparence doivent aussi être pris en considération. La population doit pouvoir saisir dans son ensemble la «mécanique» de l'AVS, qui est une assurance populaire.

Raison pour laquelle des modèles trop sophistiqués faisant appel à des coefficients d'exigence, des coefficients démographiques, des variables de productivité, etc., sont difficiles à mettre en œuvre, bien qu'ils ne doivent pas pour autant être écartés du débat. Le besoin

de «prévisibilité» des futurs montants des rentes, c'est-à-dire le besoin de sécurité, est contrarié entre autres par la concaténation du montant des rentes initiales au niveau du fonds AVS. Les fluctuations des rentes en fonction du succès des placements ne sont pas souhaitables dans le domaine de l'assurance de base (1<sup>er</sup> pilier). En revanche, l'adaptation des rentes en cours peut être subordonnée à la situation financière de l'AVS, partant à l'état du fonds de compensation. Une telle règle de stabilisation est nécessaire pour prémunir l'AVS contre les déficits après son assainissement structurel, face à des développements imprévisibles. ■

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

[www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)

*Formation commerciale de base*

# Le principal apprentissage professionnel fait l'objet d'améliorations ciblées

Le règlement appliqué à la formation et aux examens pour les futurs commerçants est remplacé par une nouvelle ordonnance – qui fait suite à la loi sur la formation professionnelle de 2004. Des améliorations ciblées visent en outre à assouplir et simplifier la formation en entreprise. 21 organisations professionnelles se sont groupées pour activer ces adaptations. Les innovations devraient entrer en vigueur à partir de 2012. **Jürg Zellweger**

Les réformes touchant la formation professionnelle initiale ne font pas toujours des vagues dans le grand public. Il n'en reste pas moins que, ces dernières années, la majorité des quelque 220 textes légaux touchant la formation ont fait l'objet de mises à jour systématiques. Les adaptations en cours relatives à la formation commerciale de base concernent cependant l'apprentissage professionnel le plus répandu, avec plus de 30 000 apprentis: une formation transversale type proposée par les branches et entreprises les plus diverses. Les

21 secteurs ayant participé directement aux travaux d'actualisation ont réussi à procéder à des adaptations ciblées, visant à mieux prendre en compte les besoins de la pratique.

### Assurer la relève professionnelle à long terme

Répondant aux impératifs d'une «Nouvelle formation commerciale de base» (NCFB), des innovations ont été introduites en été 2003, qui ont revalorisé la formation en entreprise et interentreprises et ont transformé l'apprentissage

classique en une formation moderne, adaptée aux exigences actuelles. Mais la NCFB a également entraîné une surcharge des cours pour apprentis et son lot de contrariétés. C'est pourquoi, au début de l'année scolaire 2006, une task-force réunissant des spécialistes de la formation a proposé des mesures immédiates visant à accroître la liberté d'action des entreprises lors de la planification de la formation, sans porter atteinte à sa qualité. Les expériences faites à l'époque seront mises à profit pour les modifications envisagées.

*La formation commerciale de base: l'apprentissage professionnel le plus répandu.*



Dans cet esprit, le groupement réunissant la Confédération, les cantons et les secteurs responsables de la formation et des examens (Conférence suisse des branches commerciales de formation et d'examen, CSBFC) s'est donné comme objectif de créer, grâce aux modifications à venir, des conditions cadres optimales pour assurer la relève professionnelle à long terme et introduire des simplifications efficaces. Les résultats consensuels obtenus sont actuellement mis en consultation jusqu'à début juillet.

L'objectif est la mise en application de ces adaptations au début de l'année scolaire 2012. Le but prioritaire des adaptations mises en consultation est, d'une part, de maintenir intacte la motivation des entreprises à former des apprentis et, d'autre part, de consolider l'attrait de la formation commerciale de base auprès des jeunes.

### **Tendances et motivations dans le milieu commercial**

Par le biais d'analyses de scénarios et d'un profil d'évolution professionnelle, les tendances à l'œuvre dans le milieu commercial ont été systématiquement étudiées. Diverses motivations communes à plusieurs secteurs influençant la qualification des collaborateurs commerciaux ont été identifiées par les cadres et prises en compte lors de l'actualisation. Citons par exemple la mondialisation, qui contraint les entreprises à s'orienter de plus en plus vers des activités à haute valeur ajoutée. Ou l'augmentation des attentes des clients, qui requièrent des produits et des services toujours plus complexes – tout en durcissant leurs exigences de qualité, de prix et de prestations.

Pour la mise en œuvre de nouveaux modèles commerciaux, la qualification des collaborateurs est un facteur de succès encore plus important. Cela réclame de meilleures connaissances de l'entreprise et des aspects spécifiques du secteur, qui peuvent cependant se dévaloriser rapidement en cas de modifications. Enfin l'ouverture des marchés du travail peut aussi accroître la pression de la qualification sur les collaborateurs. Avec toutes ces évolutions, les technologies et innovations sont

considérées comme les principaux moteurs du changement.

Au chapitre de la motivation à la formation, on a également analysé le rapport coût/bénéfice pour les entreprises pendant la période de formation. Seules des modifications mineures sont ici prévues. Certaines absences des apprentis participant à des cours interentreprises devraient être compensées par la plus-value apportée par les matières enseignées, qui a un effet positif sur la productivité au sein de l'entreprise. À l'avenir aussi, les entreprises tireront un «bénéfice net» déjà pendant la formation, d'autant plus que l'approvisionnement du marché du travail en collaborateurs compétents et productifs est au cœur des efforts de formation des entreprises.

### **Conserver l'acquis, corriger les points faibles**

Le caractère systématique de la formation et des processus de qualification a fait ses preuves et ne subira pas de modification fondamentale. Les programmes de formation scolaire demeureront eux aussi grosso modo inchangés. Les objectifs futurs, en termes de prestations, au sein des entreprises seront en revanche adaptés aux réalités et aux tendances identifiées, spécifiquement à chaque secteur. Les objectifs correspondants sont soulignés et montrent avec transparence ce qui doit être appris dans l'entreprise. La possibilité de définir des objectifs obligatoires et optionnels pour les entreprises et les apprentis ouvre la voie à des variantes et à plus de souplesse. Les différences entre les profils de la formation de base et de la formation augmentée ne se feront plus qu'à l'école. Les entreprises ne doivent plus faire de distinction à cet égard. L'harmonisation avec l'école professionnelle sera à l'avenir facilitée par le fait que dans toutes les branches enseignées les objectifs seront standardisés – et les horaires obligatoires.

### **La souplesse favorise la cohésion des secteurs**

Le projet de révision et d'actualisation représentait également un défi pour la collaboration et la cohésion des 21 secteurs responsables de la formation et

### **Pour la consultation**

Les responsables de la formation dans les entreprises concernées recevront, après la consultation, des informations précises et, le cas échéant, une formation spécifique à chaque secteur. Les entreprises ont la possibilité de participer à la consultation en cours par l'intermédiaire de leurs associations. Les documents relatifs à la consultation et au projet sont disponibles sur: [www.com-mref.ch](http://www.com-mref.ch) ■

des examens. Les formations de base commerciales modernes présentent des dominantes extrêmement variées qui reflètent la diversité des réalités propres à chaque branche. Ainsi, par exemple, l'acquisition de marchandises et de services joue un rôle important dans l'industrie MEM, alors que dans le secteur bancaire, c'est le conseil à la clientèle qui prime. Les chiffres montrent eux aussi des différences: c'est le secteur neutre «service et administration» qui occupe la plus grande place dans la formation commerciale de base, avec plus de 10 000 contrats d'apprentissage, suivi par l'administration publique (5300 contrats) et les banques (3800 contrats). Les plus petites branches affichent chacune entre 100 et 200 contrats d'apprentissage. ■

---

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

*Union Suisse du Métal (USM)*

## Avec confiance vers le futur

L'USM se profile comme une association patronale forte et fiable au service des secteurs technique agricole, construction métallique et maréchalerie. Elle poursuit avec opiniâtreté, souligne son directeur Gregor Saladin, les objectifs qu'elle s'est fixés dans divers domaines, en particulier le partenariat social, la promotion de la relève et la formation. **René Pfister**



Photo: m. a. / USM

*L'USM met l'accent sur la formation professionnelle initiale et continue.*

Gregor Saladin accueille le visiteur avec le sourire. L'USM jouit d'un excellent positionnement dans le paysage actuel des associations. Elle est reconnue comme un partenaire compétent par les autorités et le monde politique. L'USM, qui défend les intérêts de la technique agricole, de la construction métallique et de la maréchalerie, s'engage très activement pour ses membres – des PME en majorité. Elle mise sur le partenariat social, pratique une communication tournée vers les services, une approche professionnelle du travail médiatique et milite à fond pour la formation professionnelle initiale et continue. «Nous dispensons des cours de formation de haut niveau et la politique de formation est un peu mon enfant chéri», souligne M. Saladin.

Financièrement, l'USM est aujourd'hui à son aise. L'époque où l'association se débattait dans des problèmes d'argent (p.ex. au début des années 1990) est révolue. Les cotisations, les revenus du fonds de formation professionnelle DFO, les ressources paritaires et les revenus du centre de formation USM à Aarberg lui assurent de bonnes ren-

trées. Les cotisations n'assurent qu'environ 30 pour cent des encaissements. Grâce à son degré d'auto-financement, l'USM a pu abaisser les cotisations et financer d'intéressants services supplémentaires. **Priorités actuelles**

L'USM peut donc s'attaquer avec entrain aux projets qui l'attendent. M. Saladin distingue ainsi les priorités les plus urgentes.

Il s'agit d'abord du recrutement et de la publicité pour la relève. Ses branches n'étant pas épargnées par la pénurie de personnel spécialisé, l'USM doit déployer encore plus d'efforts pour attirer les jeunes vers les professions et les apprentissages des entreprises de la construction métallique et de la technique agricole. A cette fin, elle a mobilisé 85 entrepreneurs de la construction métallique, chargés d'aller dans les écoles pour y présenter ses professions aux jeunes. L'association compte aussi sur ses campagnes de publicité et sa présence aux salons spécialisés. Cette stratégie semble payante, puisque le nombre de places d'apprentissage (et des attestations de formation) a progressé de 3800 à 4500 ces cinq dernières années.

Malgré cela, il est évident que les problèmes de la relève vont s'aggraver, pour des raisons démographiques et aussi parce que les jeunes, après l'apprentissage, quittent souvent leur domaine de formation. L'USM entend donc s'attaquer à des sujets comme la mobilité professionnelle et le recrutement sur le plan européen. M. Saladin souhaite rendre les aptitudes des professionnels plus transparentes, plus conformes aux exigences du marché, et dès lors comparables. C'est à cela que servira le passeport professionnel européen, réalisé par l'USM avec l'Union européenne Suisse du Métal. Sur une base Internet, il permettra d'évaluer les compétences selon les standards européens, en complément aux certificats de travail. Il s'agit à présent de sensibiliser les entreprises aux avantages du passeport professionnel. Le projet doit être concrétisé dans les deux ans.

La deuxième priorité pour 2011 est la mise en œuvre d'une procédure proactive en matière de normes: nombre de PME de l'USM sont sans cesse confrontées à de nouvelles normes européennes auxquelles la Suisse ne peut se soustraire. L'association souhaite agir de manière coordonnée pour éviter aux entreprises des contraintes inutiles: «Nous voulons intervenir en temps opportun avec nos partenaires. Nous pensons que de nouvelles normes ne doivent être introduites que si elles sont indispensables et si nous pouvons les appliquer sans difficultés excessives».

Figure aussi à l'ordre du jour l'élection en été du nouveau président central. M. Emil Weiss, titulaire actuel, se retire après 12 années de précieux services rendus à l'USM. L'assemblée des délégués devra donc lui désigner un successeur le 17 juin.

### Objectifs à terme

Pour le proche avenir, M. Saladin situe les priorités dans la formation initiale et continue. Si l'USM dispose avec son établissement d'Aarberg d'un centre de formation réputé pour les métiers et les cours de technique agricole, il en va différemment dans la construction. «Il faut faire quelque chose ici, déclare Saladin, car les offres privées n'ont souvent pas la qualité requise et il y a trop

peu de bon professeurs. Cela crée un problème d'image qui fait du tort à la branche.»

L'USM a donc entrepris d'évaluer les besoins des entreprises et de définir un concept adéquat pour une offre de formation continue dans le domaine de la construction métallique, sous le signe «WBZ/CPS plus». Une variante pourrait être la mise sur pied d'un centre de formation propre à cette branche. L'étude doit avoir lieu cette année encore, puis sera soumise à consultation interne. On se prononcera sur la suite de la procédure d'ici à la fin de 2012. «Optimiser la formation initiale et continue est notre priorité stratégique», déclare M. Saladin. Cette nécessité découle aussi du fait que les cours spécifiques deviennent de plus en plus importants, à cause des incessantes nouveautés techniques qui fleurissent dans le secteur de la construction métallique.

Autre objet en «pipeline»: la convention collective CCNT, dont l'USM étudie la reconduction avec les partenaires sociaux Unia et Syna. La branche est en principe satisfaite de l'actuelle CCNT de 2005, aménagée très sagement. La concertation avec des partenaires sociaux dans les branches de l'USM est excellente. Cette réalité est confirmée par les heureuses directives de partenariat que l'USM et les syndicats ont définies conjointement, et qui ont pour buts des postes de travail sûrs, des collaborateurs motivés, des entrepreneurs satisfaits et créatifs.

M. Saladin souhaiterait aussi améliorer la structure de l'association. Car avec ses 32 groupements professionnels et de branches régionaux, l'USM possède encore une structure fédéraliste. Pour le directeur de l'USM, l'idéal serait une association comprenant huit régions. Mais cette perspective n'étant guère envisageable, l'USM entend surtout améliorer la collaboration des associations sectorielles régionales. Des synergies seront étudiées partout où elles semblent judicieuses. Des structures allégées doivent déboucher sur une simplification des processus de communication, sur une utilisation plus efficace des ressources et sur des services et des manifestations encore plus attrayants – dans l'intérêt des membres. Lesquels

se mobilisent volontiers pour leur association: l'USM peut ainsi compter sur environ 250 «miliciens» détachés par ses entreprises, qui se mettent à son service – p.ex. comme experts aux examens, membres du Comité ou de commissions.

### Optimisme malgré la guerre des prix

Le principal problème qu'affrontent aujourd'hui les branches de l'USM est la guerre des prix. La pression exercée par les mandants publics et les entreprises générales, la course aux rabais et la concurrence étrangère ont beaucoup rétréci les marges de la branche. Cela touche surtout les grandes entreprises de la construction métallique et les pousse à identifier les marchés et les niches porteurs pour leur avenir.

M. Saladin voit tout de même le futur avec confiance. Entre autres parce qu'est en train d'émerger une nouvelle génération de jeunes entreprises novatrices, qui sont également disposées à s'engager pour l'USM. ■

Schweizerische Metall-Union  
Union Suisse du Métal  
Unione Svizzera del Metallo



**Branches:** Associations professionnelles de la construction métallique et de la technique agricole, et groupe spécialisé de la maréchalerie

**Structure:** 32 associations régionales de branches et professionnelles

**Membre:** 1851 (dont 1146 dans la construction métallique)

**Fondation:** 1891

**Collaborateurs de l'ensemble des branches:** 20 000

**Chiffre d'affaire générale des branches:** 4,5 milliards de francs

**Directeur:** Gregor Saladin

**Président central:** Emil Weiss

#### Contact:

Union Suisse du Métal  
Seestrasse 105  
8027 Zurich  
Tél. +41 44 285 77 77  
info@smu.ch; www.smu.ch

*Birgit et Heinz Reitbauer*

## Tout à fait dans le goût viennois

La meilleure entreprise familiale de Vienne est installée au milieu du Stadtpark. Birgit et Heinz Reitbauer y déploient depuis cinq ans leurs meilleurs talents culinaires, dans le restaurant le plus coté de la place.

Hans Pleininger («WirtschaftsBlatt», Vienne)



Photo: WirtschaftsBlatt

*L'art et le charme de la gastronomie: Birgit et Heinz Reitbauer.*

Le meilleur cuisinier de Vienne, Heinz Reitbauer, est aussi âgé que l'entreprise familiale qu'il dirige si efficacement aujourd'hui avec son épouse Brigitt. En 1970, ses parents Heinz et Margarethe Reitbauer sont arrivés dans la grande ville, où ils ont ouvert leur restaurant, le Steirereck, tout à fait adapté au goût des Viennois. Pour Reitbauer junior, la voie était toute tracée: «Petit déjà, je voulais être cuisinier ou architecte.» Quant à sa femme Birgit, elle n'a jamais imaginé autre chose que faire carrière dans la gastronomie depuis son adolescence. Les deux se sont rencontrés il y a onze ans, dans la campagne du Pogusch à Turnau, sur les terres d'origine de la famille, où Reitbauer senior exploite aussi une auberge. Heinz Reitbauer cherchait alors une assistante pour le commerce et a trouvé par la même occasion une femme pour la vie.

Il y a cinq ans, le jeune couple de restaurateurs s'est transporté du Land de Styrie à Vienne, où il tient le nouveau «Steirereck im Stadtpark», réputé meil-

leur restaurant de la ville, juché aux sommets des classements mondiaux et honoré de 19 points sur 20 par le Gault Millau pour l'Autriche. La feuille commerciale «WirtschaftsBlatt» de Vienne a désigné ce commerce meilleure entreprise familiale de la métropole.

### Sa propre entreprise

L'art du cuisinier à quatre toques, le charme de l'accueil de son épouse et la confiance accordée par les parents ont été les trois recettes majeures du succès de l'entreprise. «Mon père nous a très tôt confié les rênes du commerce». Le restaurant du Stadtpark a certes été une aventure mais, pour la famille styrienne, le risque était bien calculé. «Il était clair dès le départ que nous nous exposions à une charge et à des responsabilités importantes», souligne Heinz Reitbauer. Pour cette raison, un nouveau commerce bien séparé a été créé, «pour ne pas mettre en péril ce que mes parents ont mis 30 ans à bâtir.»

### Steirereck

Situation: Am Heumarkt 2a, Stadtpark, Vienne

En exploitation depuis 2005

Employés: 115

Infos: [www.steirereck.at](http://www.steirereck.at)

### Autriche

Habitants: 8,4 millions

Monnaie: euro

PIB/habitant: 33 850 euros

Taux de chômage: 4,3 pour cent

Septante-cinq collaborateurs travaillent au Gourmet-Tempel, qui appartient au Relais & Châteaux et à l'association «Les Grandes Tables du Monde». Quarante autres personnes sont occupées au Pogusch, où les jeunes Reitbauer se rendent au moins une fois par semaine pour y épauler des parents toujours actifs. Les juniors parlent volontiers du travail à la maison. «Nous n'y sommes pas obligés», fait observer Birgit Reitbauer. «Mais c'est tout naturellement le lieu où nous parlons boulot, puisque les moments de loisir dans notre foyer nous donnent le temps de le faire, loin de la frénésie quotidienne de la cuisine et du service.»

A la maison, Heinz Reitbauer ne s'occupe pas de cuisine. «Pour cuisiner quelque chose, je dois toujours demander la permission», rit-il. «Je pense qu'il est très content de n'avoir plus à remuer de louche une fois chez lui», lance-t-elle. Heinz Reitbauer hoche la tête avec satisfaction: «Ça sent bon!». Son épouse vient d'être nommée par Relais & Châteaux «meilleure hôtesse», ainsi que «femme de l'année». Birgit s'occupe du «frontstage»: accueil et prise en charge des hôtes, communication et déroulement du service. Son mari se charge de toutes les activités en coulisse. ■

## Der neue «Schweizer Arbeitgeber» – die ideale Plattform für Ihr Inserat!

Jetzt gibt es gute Gründe, im «Schweizer Arbeitgeber» Werbung zu schalten:

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die modern gestaltete Zeitschrift erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungs-träger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 17 000 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 die ausgezeichnete Möglichkeit, für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Dienstleistungen zu werben.

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

**Lenzin + Partner GmbH**  
**info@lenzinundpartner.ch**  
**www.lenzinundpartner.ch**  
**Telefon 062 844 44 88**

**Anzeigenschlussdaten** (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Juniausgabe 17. Mai 2011  
 Juliausgabe 16. Juni 2011  
 Augustausgabe 14. Juli 2011



«ALLES AUS EINER HAND»

# UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.

**ZEITSCHRIFTEN**

Das ist die Welt der Zeitschriften. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Zeitschriften zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**SCHULUNGSUNTERLAGEN**

Das ist die Welt der Schulungsunterlagen. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Schulungsunterlagen zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**FSC ZERTIFIZIERT**

Das ist die Welt der FSC-zertifizierten Produkte. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre FSC-zertifizierten Produkte zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**INTERNET**

Das ist die Welt der Internet-Dienste. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Internet-Dienste zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**KATALOGE**

Das ist die Welt der Kataloge. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Kataloge zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**JAHRESBERICHTE**

Das ist die Welt der Jahresberichte. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Jahresberichte zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**EVENTDRUCKSACHEN**

Das ist die Welt der Eventdrucksachen. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Eventdrucksachen zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**DIGITALDRUCK**

Das ist die Welt der Digitaldrucke. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Digitaldrucke zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**GESCHENKE**

Das ist die Welt der Geschenke. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Geschenke zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**KLIMANEUTRALITÄT**

Das ist die Welt der Klimaneutralität. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Klimaneutralität zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

**BÜCHER**

Das ist die Welt der Bücher. Sie sind ein unverzichtbares Element des Marketing-Mix. Sie bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Botschaften in einer ansprechenden und professionellen Form zu präsentieren. Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Optionen, um Ihre Bücher zu gestalten und zu drucken.

**Leistungen:**

- Konzeption und Gestaltung
- Text- und Bildbearbeitung
- Layout- und Satzgestaltung
- Druck- und Fertigung
- Distribution und Vertrieb

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

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