

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

März/Mars 2012

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

INTERVIEW MIT DEM AMAG-CHEF

Morten Hannesbo

DOSSIER

Entreprises et recrutement

MARCHE DU TRAVAIL

**Eduard Gnesa: l'importance de
l'immigration pour l'économie**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**La Chambre de commerce Fribourg
au service du canton noir et blanc**

IM BRENNPUNKT

**Rekrutierung: Wie Firmen
Personal suchen und finden**

VERBANDSPORTRÄT

**Die Ziele und Aktivitäten
der Handelskammer Freiburg**

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

www.arbeitgeber.ch

Kann ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmenden zu einem Vertrauensarzt schicken?
Ist eine Videoüberwachung am Arbeitsplatz zulässig?
Antworten finden Sie in:

SAE 2011

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

Ideal für Juristen und Personalverantwortliche,
die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
Schweizerischer Arbeitgeberverband
Telefon 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00, arbeitgeber@zs-werbeag.ch, www.zs-werbeag.ch

Suchen Sie Personal?



Daniela Baumann
ist Redaktorin und Produzentin.

Bild: Rob Lewis

erfolgreich Personal rekrutieren. Zwei mögliche Wege, potenzielle neue Mitarbeitende anzusprechen, werden in weiteren Beiträgen näher vorgestellt: Die elektronische Rekrutierung sowie die Zusammenarbeit mit Personalberatern.

Die Personalpolitik ist auch beim Automobil-Handelsunternehmen Amag ein aktuelles Thema. Genügend Mitarbeitende mit den gefragten Qualifikationen zu gewinnen, bezeichnet CEO Morten Hannesbo mittelfristig als eine der grossen Herausforderungen für sein Unternehmen. Nicht zuletzt, um einem künftigen personellen Engpass vorzubeugen und junge Berufsleute langfristig ans Unternehmen zu binden, investiert die Amag-Gruppe viel in eine attraktive Aus- und Weiterbildung. Mehr dazu und weshalb ihn die Autobranche besonders fasziniert, erklärt der Amag-Chef im Arbeitgebergespräch auf Seite 8.

Nicht für eine bestimmte Branche, sondern für alle Wirtschaftszweige ihrer Region setzt sich die Handelskammer Freiburg (HKF) ein. Gleichwohl legt auch der Dachverband der Freiburger Wirtschaft viel Wert auf die Nachwuchsförderung, beispielsweise mit einer Ausstellung für Schülerinnen und Schüler, an der diverse Berufe und die entsprechenden Ausbildungen präsentiert werden. Neben dem Austausch zwischen Schule und Wirtschaft pflegt die HKF insbesondere auch diejenigen mit und unter ihren Mitgliedern. Wie und mit welchem Ziel lesen Sie im Verbandsporträt auf Seite 34.

Ich wünsche Ihnen erkenntnisreiche Momente und viel Lesevergnügen. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Es ist paradox: Da interessieren sich in gewissen Gebieten Hunderte von Personen für eine einzige Stelle und die Unternehmen müssen sehr gut qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten eine Absage erteilen. Gleichzeitig mehrten sich die Meldungen aus verschiedenen Branchen, dass reihenweise Stellen unbesetzt bleiben, weil keine passenden Bewerber gefunden werden. Trotz der Personenfreizügigkeit mit der EU und der andauernden Zuwanderung können viele Unternehmen ihren Personalbedarf nicht decken. Dasselbe gilt für die Lehrstellen. Ein aktuelles Beispiel ist die Versicherungswirtschaft: Hier waren Anfang dieses Jahres mehr als 1000 Vakanzen zu verzeichnen, wie Urs Berger, Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbands, an der Jahresmedienkonferenz ausführte (siehe dazu den Beitrag auf Seite 26).

In dieses Bild passt die Feststellung des Personalverantwortlichen der Zurich Versicherung, wonach Fachspezialisten auf dem Arbeitsmarkt dünn gesät seien. Aber auch Unternehmen wie die SBB und die im Maschinenbau tätige Spühl AG haben in gewissen Bereichen Mühe, geeignete Fachkräfte zu finden. Exemplarisch geben diese drei Unternehmen im Brennpunkt ab Seite 14 Auskunft, wie sie dennoch



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, 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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4300
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2011:
Verkaufte Auflage: 3354
Gratisauflage: 416

Leserschaft

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

Titelbild

zVg/Amag

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Chocosuisse

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Morten Hannesbo, CEO d'Amag

44 DROIT DU TRAVAIL44 Prohibition de faire concurrence:
restitution du gain réalisé46 Prouver ses heures supplémentaires
par les comptes transitoires**48 DOSSIER**48 Recrutement: les entreprises
doivent être des employeurs
attrayants

50 La valeur de l'expérience

52 Le recrutement électronique

54 ENTREPRISES

54 Ziegler Papier SA

56 L'assurance suisse: acteur important
de la place financière**58 MARCHE DU TRAVAIL**Immigration: les immigrants ont été
et demeurent des employeurs**60 INTERNATIONAL**

Nouveau partenariat de l'UE

61 ECLAIRAGE

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRELa Chambre
de commerce Fribourg (CCF)**64 A L'ETRANGER**

Thorsten Heins, Canada

Dossier: recrutement du personnel, valeur de l'expérience et réseaux sociaux

Malgré la libre circulation des personnes et la morosité conjoncturelle, de nombreuses entreprises auront toujours de la peine à recruter les collaborateurs qui conviennent ou à trouver suffisamment d'apprentis. Par quelles stratégies obtient-on le plus rapidement les meilleurs résultats en matière de recrutement? Quel rôle le e-recruiting et les médias sociaux jouent-ils à cet égard? Et pourquoi il est aussi utile de profiter de l'expérience des collaborateurs de plus de 50 ans? **Dès la page 48**

L'entreprise Ziegler Papier SA: la production de papier est exigeante

Photo m. à d.

Ziegler Papier qui se trouve à Grellingen BL, fait partie des entreprises qui s'affirment sur le marché du papier. L'an dernier, cette entreprise familiale a fêté ses 150 ans d'existence. Philipp et Isabel Kuttler-Frey, qui ont repris la société en 2009, poursuivent ce qui a assuré son succès: la focalisation sur des spécialités. **Page 54**

Les immigrants ont été et demeurent des employeurs: interview d'Eduard Gnesa

Ambassadeur extraordinaire de la Confédération (DDC), chargé de la collaboration internationale en matière de migrations, Eduard Gnesa a présidé en 2011 le «Forum mondial sur la migration et le développement» (FMMD). Il s'intéresse donc de près aux migrations dans le monde et à leurs conséquences. En marge du Forum Europe de Lucerne sur le thème de l'immigration, il nous parle entre autres de l'importance des immigrants pour l'économie suisse. **Page 58**

Portrait d'un membre: la Chambre de commerce Fribourg (CCF)

Fribourg veut être un canton leader. La Chambre de commerce Fribourg (CCF) est une association faitière de son économie. Membre de l'Union patronale suisse, la CCF regroupe actuellement près de 900 membres. Elle œuvre à optimiser les conditions cadres, en promouvant une vision libérale de l'économie et défend les intérêts de toutes les entreprises fribourgeoises. **Page 62**



Photo: Bruno Maillard

Morten Hannesbo über den Erfolg und die Ziele der Amag-Gruppe



Bild: zlg/Amag

Das Automobil-Handelsunternehmen Amag ist auf der Überholspur. Es hat 2011 trotz Frankenstärke mit den Marken VW, Audi, Seat und Skoda Rekordverkäufe erzielt und ist klar die Nummer 1 in der Schweiz. Geführt wird die Amag-Gruppe von CEO Morten Hannesbo. Im Interview erklärt der dänische Manager unter anderem, was für Ziele er noch erreichen will und weshalb sein Unternehmen grossen Wert auf die Aus- und Weiterbildung des Personals legt. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Personalsuche, E-Recruiting und externe Personalberater

Für viele Firmen wird es trotz Personenfreizügigkeit und schleppender Konjunktur immer schwieriger, offene Stellen mit adäquaten Mitarbeitenden zu besetzen oder genügend Lehrlinge zu finden. Mit welchen Strategien kommen sie bei der Personalsuche am besten und schnellsten ans Ziel? Welche Rolle spielen E-Recruiting und Social Media bei der Rekrutierung? Und worauf sollten Arbeitgeber achten, wenn sie externe Personalberater beiziehen? Antworten im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Innovativ, vielseitig und nachhaltig: Die Briner AG in Winterthur

Das traditionsreiche Familienunternehmen hat sich in den vergangenen Jahren mit Erfolg vom Handelsunternehmen zum modernen Dienstleister für die Baubranche und die Industrie entwickelt. Zudem engagiert sich die Briner AG im Geschäft mit Solarenergie und pflegt eine nachhaltige Unternehmenskultur. Im Firmenporträt erklärt der Chef Christian Weber, warum Briner auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber mit Vorbildfunktion sein will. **Seite 22**



Bild: zlg

Im Porträt: Handelskammer Freiburg

Die Freiburger Handelskammer (HKF) ist der Dachverband der Freiburger Wirtschaft und auch Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Die HKF zählt rund 900 Mitglieder mit etwa 45 000 Arbeitsplätzen und vertritt die Interessen von Handel, Industrie und Dienstleistern. Mit welchen Aktivitäten sie sich für ihre Mitglieder und die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einsetzt, erfahren Sie im Verbandsporträt. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Chocosuisse: Umsätze 2011

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Morten Hannesbo, CEO der Amag

10 ARBEITSRECHT

10 Konkurrenzverbot:

Ablieferung des Gewinns

12 Nachweis von Überstunden

durch transitorische Buchung

14 BRENNPUNKT

14 Rekrutierung: Unternehmen

müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren

18 E-Recruiting:

Interview mit Matthias Mäder

20 Zusammenarbeit mit externen

Personalberatern: Worauf

Arbeitgeber achten sollten

22 UNTERNEHMEN

22 Porträt der Briner AG in Winterthur

26 Urs Berger: Die Schweizer

Assekuranz als Pfeiler des Finanzplatzes

25 KOLUMNE

Sita Mazumder

28 ARBEITSMARKT

Zuwanderung: «Migranten

waren und sind auch Arbeitgeber»

30 SOZIALE SICHERHEIT

Integration: «This Priis»

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Thorsten Heins, Kanada

34 VERBANDSPORTRÄT

Handelskammer Freiburg

Wirtschaft geschlossen gegen SVP-Initiative

Die Volksinitiative «gegen Masseneinwanderung» wurde Mitte Februar eingereicht. Der Schweizerische Arbeitgeberverband, Economiesuisse und der Schweizerische Gewerbeverband lehnen sie vehement ab.

Die Zuwanderung von Arbeitskräften ist für ein kleines Land wie die Schweiz, das wirtschaftlich konkurrenzfähig bleiben will, eine absolute Notwendigkeit, halten die drei Spitzenverbände in ihrer gemeinsamen Mitteilung fest. Ohne die Verfügbarkeit ausländischer Arbeitnehmer wäre das Wachstum vieler Branchen angesichts des Fachkräftemangels in den vergangenen Jahren nicht möglich gewesen. Die Zuwanderung ist ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts.

Mit ihrer Initiative verlangt die SVP, dass die Zuwanderung mittels bürokratischer Kontingente massiv eingeengt wird. Bei einer Annahme müsste die Schweiz die Personenfreizügigkeit mit der EU neu aushandeln. Damit wären auch alle anderen Abkommen der Bilateralen I in Frage gestellt. Ein Eigentor, verdient doch die Schweiz jeden dritten Franken im Handel mit der EU. Dieser Weg ist nicht nur höchst gefährlich, er weckt auch falsche Erwartungen und wird dem Problem nicht gerecht.

teralen I in Frage gestellt. Ein Eigentor, verdient doch die Schweiz jeden dritten Franken im Handel mit der EU. Dieser Weg ist nicht nur höchst gefährlich, er weckt auch falsche Erwartungen und wird dem Problem nicht gerecht.

Negative Entwicklungen konstruktiv lösen

Die Spitzenverbände der Wirtschaft nehmen negative Entwicklungen, die durch Migration und Bevölkerungswachstum verstärkt werden, ernst. Sie sind bereit, pragmatisch und konstruktiv an entsprechenden Lösungen mitzuarbeiten. So gilt es, die mancherorts überlastete Verkehrsinfrastruktur bedarfsgerecht und auf gesunder finanzieller Basis auszubauen. Dem hohen Bodenverbrauch und der raschen Verteuerung des Wohn-

raums in Ballungszentren muss mit einer realistischen, durchsetzbaren Raumplanung und flexibleren Baugesetzen begegnet werden. In der Integrationspolitik bedarf es innovativer Rezepte, um die neuen Zuwanderer noch besser in unsere Gesellschaft einzubinden.

Mit Blick auf den Schweizer Arbeitsmarkt wurden Probleme wie Lohndumping und Scheinselbständigkeit bereits vom Bundesrat adressiert. Die Wirtschaft unterstützt die Bemühungen, die flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit konsequent umzusetzen. Die Initiative der SVP werden der Schweizerische Arbeitgeberverband, Economiesuisse und der Schweizerische Gewerbeverband hingegen entschlossen bekämpfen, wie sie in ihrer Mitteilung festhalten. ■

Die Schweizer Hotellerie auf dem Prüfstand

Der starke Franken, die Konjunktur und das schlechte Wetter im Sommer haben in der Bilanz der Hotellerie für 2011 Spuren hinterlassen. Die Frankenstärke wird die Branche auch heuer herausfordern.

Wegen der Frankenstärke mussten vor allem bei den Gästen aus Europa Einbussen in Kauf genommen werden: Hier ging die Nachfrage um 7,3 Prozent zurück. Der Schweizer Markt blieb dagegen mit einem Minus von 0,1 Prozent stabil. Insgesamt nahm die Zahl der Lo-

giernächte um zwei Prozent ab. «Für Gäste aus dem Euroraum hat sich die Schweiz massiv verteuert», erklärte Guglielmo L. Brentel, Präsident von Hoteleriesuisse, an der Medienkonferenz des Verbands. Das schlechte Wetter im Hochsommer und der späte Schnee hätten

die Nachfrage zusätzlich belastet. Laut Brentel erhöhte der starke Franken zudem den Preisdruck. Dies habe zu Preiskonzessionen und damit zu Umsatzeinbussen geführt.

«Die Schweiz ist derzeit attraktiver denn je», stellte Brentel mit Blick auf die laufende Wintersaison fest. Die Hotellerie habe in den letzten zehn Jahren über zehn Milliarden investiert und ihre Qualitätsstandards spürbar verbessert. Der starke Franken verschärfe aber auch die Kostenprobleme der Branche. Zu Gunsten von marktgerechten Einkaufspreisen setze sich der Verband deshalb für ein Freihandelsabkommen im Agrar- und Lebensmittelbereich ein. Um einen Teil des Margenverlustes wettzumachen, sollte nach Ansicht von Hoteleriesuisse zudem die Mehrwertsteuer auf Beherbergungsleistungen vorübergehend von 3,8 auf 0 Prozent gesenkt werden. ■

Die Nachfrage nach Übernachtungen in Schweizer Hotels nahm 2011 um zwei Prozent ab.



Bild: zlg

Sozialversicherungen mit kleinem Anlagegewinn

Die Ausgleichsfonds von AHV, IV und EO weisen für 2011 trotz schwierigem Finanzmarktumfeld und Turbulenzen an den Aktienmärkten leicht positive Anlageergebnisse aus. Die Nettorendite auf dem Gesamtvermögen der Schweizer Sozialwerke belief sich im Jahr 2011 auf 1,2 Prozent. Das Ergebnis auf dem Anlagevermögen, das Liquidität nicht einbezieht, betrug plus 1,53 Prozent, wie der Ausgleichsfonds AHV/IV/EO mitteilte.

Beim grössten Sozialwerk, der AHV, belief sich die Netto-Anlagerendite im letzten Jahr auf plus 1,37 Prozent, bei der IV auf plus 0,4 Prozent und bei der EO auf plus 1,68 Prozent. Die erzielten Resultate seien als erfreulich einzustufen, so der Fonds. Zu den vergleichsweise guten Renditen hätten insbesondere die Massnahmen beim Risikomanagement sowie bei der Währungsabsicherung beigetragen. ■

Gemeinsame Unterstützung für exportorientierte KMU

Der Aussenwirtschaftsförderer Osec und die Vereinigung der kantonalen und regionalen Industrie- und Handelskammern (SIHK) haben eine neue Rahmenvereinbarung über eine engere Zusammenarbeit abgeschlossen. Sie regelt insbesondere die Kooperation bei der Unterstützung von Schweizer KMU, die ausländische Märkte besser erschliessen und bearbeiten wollen.

Im Zentrum der gemeinsamen Bemühungen steht der Wille, exportorien-

tierte KMU in allen Regionen optimal mit den Dienstleistungsangeboten der beiden Organisationen unterstützen zu können. Die Vereinbarung beinhaltet auch die Zusammenarbeit bei der Kommunikation von exportrelevanten Themen, die gegenseitige Vermittlung von Exportanfragen und die Organisation von gemeinsamen Veranstaltungen. Die Partnerschaft steht unter dem Motto «Wachstum durch Internationalisierung». ■

Aargauer Firmen erwarten ein befriedigendes Geschäftsjahr

Gemäss der neusten Wirtschaftsumfrage der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK) erwarten die Unternehmen im Kanton Aargau ein knapp befriedigendes Geschäftsjahr 2012. Zwischen den Branchen gibt es aber beträchtliche Unterschiede: Während der Industriesektor leicht negativ gestimmt ist, hat der Dienstleistungssektor schwach positive Erwartungen. Ein gutes Geschäftsjahr erwarten insbesondere konjunkturunabhängige Branchen wie das Gesundheits- und Sozialwesen oder die Pharmaindustrie. Laut der Umfrage vom Januar, an der sich

502 Firmen beteiligten, bleibt die Frankenstärke für viele Unternehmen ein wichtiges Thema.

Die Unsicherheit wegen der wirtschaftlichen Entwicklung scheint gemäss AIHK relativ gross. Ein Thema ist auch die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal: Sie wird zum Beispiel von der Pharmaindustrie als gut eingestuft, vom Gesundheits- und Sozialwesen hingegen als schlecht. Den Standort Aargau beurteilen die Firmen insgesamt als gut, die Steuerbelastung als befriedigend. ■

Mehr Infos: www.aihk.ch

AUSBLICK

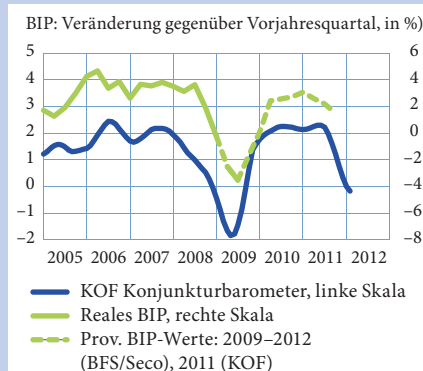
Rezessive Tendenzen

Der Konjunkturabschwung dauert in der ersten Jahreshälfte an. Die Firmen rechnen mit einem Personalabbau.

Gemäss der neusten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) bei rund 7000 Unternehmen hat sich die Geschäftslage vieler Firmen verschlechtert. Besonders exportorientierte Branchen spüren rezessive Tendenzen. In der Industrie leiden vor allem die Textil- und die Papierindustrie. Im 1. Quartal 2012 setzt sich der Konjunkturabschwung laut KOF fort, auch wenn er weniger stark ausfallen dürfte als im 4. Quartal 2011. Auf einen Abschwung deutet auch das neuste Konjunkturbarometer hin (Grafik). In der Industrie ist von einem Produktionsrückgang auszugehen, der besonders wechsellagerabhängige Firmen treffen dürfte. Auch das Baugewerbe rechnet mit einer rückläufigen Bautätigkeit, allerdings von einem hohen Niveau aus. Der Handel erwartet leicht sinkende Umsätze und das Gastgewerbe befürchtet erneut einen Nachfragerückgang. Vorsichtig positive Signale kommen gemäss KOF aus dem Finanz- und Versicherungssektor.

Gemäss der Umfrage dürfte die Beschäftigung bereits im 4. Quartal 2011 leicht gesunken sein. Für die kommenden Monate planen viele Firmen, ihren Personalbestand stärker zu reduzieren – besonders in der Industrie und im Gastgewerbe. Nur im Dienstleistungsbereich wird noch mit einem Personalausbauberechnung gerechnet. ■

KOF Konjunkturbarometer



Quelle: KOF

Umsatz mit Schokolade etwas tiefer

Die Schweizer Schokoladeindustrie hat 2011 den starken Franken, den Preisdruck des Handels und die getrübbte Stimmung der Konsumenten gespürt. Mengenmässig konnte die Branche ihre Verkäufe zwar halten, der Umsatz war im Vergleich zum Vorjahr aber rückläufig.

Die 18 Schweizer Schokoladehersteller konnten 2011 das positive Ergebnis des Jahres 2010 mengenmässig mit 176 332 Tonnen und einem Minus von 0,1 Prozent praktisch halten. Wertmässig mussten sie jedoch Einbussen hinnehmen: Der Branchenumsatz ging um 3,1 Prozent auf 1,69 Milliarden Franken zurück. Von der Gesamtproduktion wurden 60,7 Prozent (Vorjahr: 60,4 Prozent) im Ausland abgesetzt. Der Umsatzrückgang im Exportgeschäft ist zum grössten Teil auf die Frankenstärke zurückzuführen.

Konsum stösst an Grenzen

Auf dem Inlandmarkt hinterliessen der Preiskampf im Detailhandel und die im Vergleich zum Vorjahr klar schwächere Konsumentenstimmung ihre Spuren. Zum Minderabsatz dürften aber auch der überaus warme Frühling und der überdurchschnittlich warme Sommer und Herbst beigetragen haben. Zudem haben sich die gegenüber 2010 rückläufigen Tourismusfrequenzen negativ auf die Verkäufe ausgewirkt.

Die grössten Zuwachsraten konnten mit Schokolade-Kleinformaten (15,4 Prozent) und mit Festartikeln (12,7 Prozent) erzielt werden. Die Inlandverkäufe der Schweizer Herstellerfirmen erreichten 69 281 Tonnen und blieben 0,8 Prozent unter dem Vorjahr. Der Inlandumsatz sank um 3,2 Prozent auf 870 Millionen Franken. Der überproportionale Rückgang hängt zum Teil mit dem Preisdruck des Handels zusammen.

Der Anteil der Importschokoladen am Inlandkonsum stieg wieder etwas an, nachdem er im Vorjahr erstmals nach neun Jahren rückläufig gewesen war. Er belief sich auf 34,0 (Vorjahr 33,2) Prozent. Aus dem Inlandverbrauch an Schokoladewaren von 94 008 Tonnen (inklusive Importe, ohne Kakao- und Schokoladepulver) ergibt sich ein durchschnittlicher

Pro-Kopf-Konsum von 11,9 Kilogramm – was einem Minus von 100 Gramm gegenüber 2010 entspricht.

Deutschland hat Lust auf Schweizer «Schoggi»

Im Exportgeschäft konnte die Schokoladeindustrie ihr Volumen erneut leicht steigern. Die Verkäufe ins Ausland erreichten 107 051 Tonnen (plus 0,4 Prozent). Gleichzeitig sank aber der wertmässige Umsatz wegen des starken Frankens und der sich abschwächenden Konjunktur um 2,9 Prozent auf 820 Millionen Franken. Das grösste Wachstum bei Fertigprodukten wurde mit Schokolade-Kleinformaten sowie mit Riegeln und Stengeln erzielt. An der Spitze der 150 Exportmärkte stand erneut Deutschland mit einem Anteil von 17 Prozent, vor Grossbritannien (13,1 Prozent) und Frankreich (9,2 Prozent).

Die Verkäufe von Schweizer Schokolade in die EU-Länder stiegen mengenmässig um 1,1 Prozent, sanken aber

wertmässig um 5,3 Prozent. Die nach Deutschland gelieferten Mengen nahmen um 10,5 Prozent zu und generierten einen Mehrumsatz von 3,4 Prozent. Im Gegensatz dazu entwickelten sich die meisten anderen europäischen Exportmärkte negativ. Ausserhalb der EU konnte die Branche in Brasilien, in Israel, in der Russischen Föderation, auf den Philippinen und in Singapur deutlich mehr verkaufen.

Export weiter ankurbeln

Dieses Jahr wollen die Schokoladehersteller das Exportgeschäft weiter ausbauen und die wertmässigen Einbussen von 2011 wieder wettmachen, wie der Branchenverband Chocosuisse mitteilt. Zudem wollen sie ihren Anteil am Inlandmarkt, der auf hohem Niveau gesättigt ist, halten. Mit Liebe zum Metier entwickelte Produkte von hoher und konstanter Qualität sind dafür auch künftig die entscheidenden Voraussetzungen. ■ (PD/Pfi.)

Lecker: Schweizer Schokoladeprodukte sind auch in Brasilien, Russland und Fernost gefragt.



Gesetzliche Mindestlöhne stören den Arbeitsmarkt

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund hat Ende Januar seine Mindestlohn-Initiative eingereicht. Diese ist entschieden abzulehnen. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Der Schweizer Arbeitsmarkt hat im internationalen Vergleich einen hervorragenden Leistungsausweis: Die Erwerbsbeteiligung ist so gross wie in kaum einem anderen Land; die Arbeitslosigkeit ist nicht annähernd so hoch wie in der EU oder in den USA. Die Durchschnittslöhne sind deutlich höher als in anderen Industrieländern, und der Unterschied zwischen den tiefsten und den höchsten Löhnen ist nur in nordischen Staaten geringer. Dieser Leistungsausweis hat wesentlich mit der freiheitlichen Ordnung des Arbeitsmarkts und insbesondere mit der Tatsache zu tun, dass die Festlegung der Löhne den Arbeitgebern und Arbeitnehmenden oder – soweit Gesamtarbeitsverträge bestehen – den Sozialpartnern überlassen bleibt. Indem der Staat bewusst auf Eingriffe in die Vertragsautonomie der Beteiligten verzichtet, belässt er dem Arbeitsmarkt jene Flexibilität, die eine optimale Kombination von hoher Erwerbsbeteiligung und marktgerechten Löhnen in konkurrenzfähigen Unternehmen erlaubt.

Die Initiative der Gewerkschaften will überall, wo kein GAV mit Mindestlöhnen besteht, einen vom Bund erlassenen gesetzlichen Mindestlohn einführen. Für die Festlegung orientieren sich die Initianten am Existenzbedarf gemäss Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS). Die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns von 22 Franken pro

Stunde – dies entspricht bei 42 Wochenstunden 4000 Franken pro Monat – würde für etwa 400 000 Beschäftigte eine zum Teil deutliche Lohnerhöhung bedeuten.

Ein solch massiver Eingriff in die Lohnstrukturen würde sich negativ auf die Beschäftigung auswirken und hat im Schweizer Erfolgsmodell keinen Platz. Wie hoch die Löhne in einer Volkswirtschaft sind, hängt nicht primär vom guten Willen der Arbeitgeber ab. Entscheidend sind die Verhältnisse am Arbeitsmarkt und vor allem die Produktivität der bezahlten Arbeit. Diese ökonomischen Bedingungen kann der Gesetzgeber nicht ausser Kraft setzen. Legt er Mindestlöhne über den Marktlöhnen fest, so geht dies auf Kosten der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen und/oder der Beschäftigung. Leidtragende sind dabei oft leistungs- oder qualifikationsschwächere Personen, also jene Gruppen, die angeblich mit Mindestlöhnen geschützt werden sollen. Ihre Stellen verschwinden ins Ausland, werden durch Maschinen ersetzt oder gehen sonst verloren, weil mit der geringen Produktivität ihrer Arbeit die festgesetzten Mindestlöhne nicht erwirtschaftet werden können.

Existenzsicherung gewährleistet

Gesetzliche Mindestlöhne drohen also Arbeitsplätze zu vernichten und die Entstehung neuer Arbeitsplätze zu verhindern. Sie können Arbeitslosen die Chance zum Wiedereinstieg nehmen und sie dauernd vom Erwerbsleben ausschliessen. Keine Beschäftigung zu haben ist viel schlimmer als für einen tiefen Lohn zu arbeiten. Nicht jeder Lohn kann existenzsichernd sein, aber mit zwei tieferen Löhnen ist in vielen Haushaltungen ein genügendes Auskommen möglich. Und wo Löhne oder Haushaltseinkommen nicht zum Leben ausreichen, ist die Existenzsicherung durch Sozialversicherungen und Sozialhilfe gewährleistet. Es gibt also in der Schweiz schon ein «garantiertes Mindesteinkommen», nur nährt sich dieses aus verschiedenen Quellen und ist – richtigerweise – nicht für alle gleich hoch. ■

Morten Hannesbo, CEO der AMAG-Gruppe

«Ich möchte einen Marktanteil von 30 Prozent erreichen»

Morten Hannesbo führt das Automobil-Handelsunternehmen Amag, das seine Spitzenposition in der Schweiz mit den Marken VW, Audi, Skoda und Seat auf einen Marktanteil von fast 27 Prozent ausgebaut hat und 5300 Mitarbeitende beschäftigt. Im Interview äussert sich der Manager zu den Ursachen des Erfolgs, seinen Zielen, seinen Führungsprinzipien und der Personalpolitik. **René Pfister**

Die Amag hat 2011 einen Rekordumsatz von 4,3 Milliarden Franken erzielt. Ihre Marken VW und Audi sind die Nummern 1 und 2 in der Schweiz. Worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

Morten Hannesbo: Ein Grund ist sicher, dass wir sehr gute Händler und Servicepartner haben und sehr gute Mitarbeiter. Dazu verfügen wir über eine Produktpalette, die noch nie so gut war wie jetzt. Das Angebot des VW-Konzerns ist sehr breit und qualitativ sowie technologisch auf einem Topniveau. Unsere Marken sind auch klar positioniert. Kurz: Die Händler, die Servicepartner, die Mitarbeiter und die Produkte – das sind die Hauptfaktoren für unseren Erfolg. Dazu kommt, dass wir kommunikativ offensiv auf dem Markt auftreten und den Verkaufsdruck hochhalten.

Wirkte sich die Frankenstärke negativ aus?

Auf alle Fälle. Die Währungssituation war vor allem eine Belastung, weil sie mit grossen Unsicherheiten verbunden war. Wir kaufen die meisten Fahrzeuge in Franken ein und haben eine mit den Herstellern abgesprochene Planung. So sind wir auf

Wir haben deshalb nicht mehr Autos verkauft – sondern einfach später im Jahr. Die Rabatte haben vor allem auf die Margen und die Rendite der offiziellen Markenhändler gedrückt. Und der Druck dauert an, weil die Kunden nun generell mehr Rabatte erwarten. Ich hätte lieber wieder einen Markt mit stabilen Preisen.

Wie gross sind die Margen in Ihrem Geschäft?

Beim Verkauf von Neuwagen sollte der Händler eine Bruttomarge von neun Prozent erzielen. Das gilt auch für Occasionen. Die Margen sind also eher klein – vor allem, wenn man sie mit anderen Branchen vergleicht.

Wo sehen Sie noch Steigerungspotenzial?

Dieses Jahr rechne ich mit einem eher schwächeren Gesamtmarkt. Ab 2013 sehe ich wieder mehr Potenzial, auch weil wir eine Reihe von neuen Modellen in verkaufsstarken Segmenten anbieten können.

Was wollen Sie mittelfristig erreichen?

Ich möchte in den nächsten vier Jahren unseren Marktanteil auf 30 Prozent ausbauen. Mein Ziel ist ein stabiles Wachstum, damit unsere Markenpartner und wir die Arbeitsplätze sichern können und sich die grossen Investitionen auszahlen. Wenn man in der Autobranche Erfolg haben will, muss man Volumen generieren, zumal die Margen knapp und die Investitionskosten – etwa für Fahrzeuge, Garagen, Grundstücke oder die Ausbildung des Personals – hier in der Schweiz sehr hoch sind. Kommt dazu: Der Schweizer Markt ist relativ gesättigt, wir ersetzen vor allem alte durch neue Autos. Wenn wir wachsen wollen, müssen wir also den Marktanteil weiter erhöhen. Nur dann können wir auch in schlechteren Jahren bestehen.

Welches sind derzeit die grössten Herausforderungen für Sie?

Ein Problem sind die im Vergleich zum benachbarten Ausland hohen Lohn- und Arbeitskosten in der

«Ich lege Wert auf Motivation, Fairness, Tempo und Energie. Ich möchte Bewegung sehen.»

stabile Verkäufe angewiesen. Sonst wachsen die Lager und die Kosten. Schwierig waren vor allem die Sommermonate, in denen die Nachfrage aufgrund der Wechselkursunsicherheit sehr schwach war. Erst im September zog sie wieder an. Die Frankenstärke hatte zur Folge, dass die Grauiimporte stark stiegen. Das Marktvolumen wuchs 2011 erfreulicherweise um acht Prozent. Davon entfiel aber nur ein Drittel auf die normalen Vertriebskanäle.

Haben die wegen der Frankenstärke gewährten Rabatte die Nachfrage auch angekurbelt?



Morten Hannesbo stiess 2007 zur Amag-Gruppe und ist seit Oktober 2009 CEO. Der gelernte Schifffahrts-Kaufmann stieg in Dänemark ins Autogeschäft ein und war zuerst für Toyota und Nissan tätig. Ab 2000 arbeitete er für Ford, auch als CEO in der Schweiz. Der 49-Jährige lebt mit seiner Familie in Zumikon. Er mag alles, was Räder hat sowie die Berge und Sport.

Schweiz. Diese dürfen nicht noch weiter steigen. Ich habe deshalb kein Verständnis, dass Gewerkschaften noch mehr Ferien oder Mindestlöhne fordern. Das schadet dem Standort Schweiz. Etwas schwierig finde ich, dass die Schweiz immer einen eigenen Weg gehen muss, wie etwa bei den CO₂-Auflagen, wo man ein eigenes Gesetz macht – statt die europäische Lösung zu übernehmen. Das ist für unsere Branche mühsam, kostet Geld und ist unnötig. Eine weitere Herausforderung wird es sein, genügend Mitarbeiter mit den nötigen Qualifikationen gewinnen zu können.

Haben Sie denn schon Mühe, das nötige Personal zu finden?

Zurzeit bewegen sich die Zahl der offenen Stellen und die Fluktuation von rund sieben Prozent im normalen Rahmen. Mittelfristig wird die Rekrutierung

von gut qualifiziertem Personal aber schwieriger. Wir müssen auch damit leben, dass Leute unser Unternehmen wieder verlassen, weil sie an einem andern Ort etwas mehr Lohn bekommen. Durchaus denkbar, dass wir künftig auch im Ausland suchen müssen, um die nötigen Fachkräfte zu finden. Wir sind deshalb auf die Personenfreizügigkeit angewiesen.

Sie investieren viel in die Ausbildung von Lehrlingen.

Ja. Wir beschäftigen derzeit 660 Lehrlinge – das sind 13 Prozent des Personals. Wir wollen möglichst viele Junge mit einer guten Ausbildung, fairen Löhnen und einer gezielten Karriereplanung langfristig an uns binden. Das gilt vor allem für technische Berufe, bei denen sich die Anforderungen stark verändert haben. Ein Mechatroniker zum Beispiel muss auch gut mit Computern und Elektronik umgehen können. Wir versuchen,

technikbegeisterte Junge so früh wie möglich anzusprechen – wie etwa letztes Jahr an der Talentshow im Verkehrshaus in Luzern.

Was macht die Amag für die Weiterbildung des Personals?

Wir haben mit der Amag Academy eine virtuelle Plattform lanciert, um die Weiterbildung der Händler, Servicepartner und Angestellten zu fördern und ihre Karriereplanung zu verbessern. Wir wollen sicherstellen, dass interne und externe Schulungsprogramme koordiniert und ohne Leerläufe umgesetzt werden. Die Angestellten sollen künftig auch besser über ihren Ausbildungsstand dokumentiert sein. Im technischen Bereich unterhalten wir zudem unsere eigenen Schulungszentren in Schinznach und in Dübendorf.

Worauf legen Sie bei Ihren Mitarbeitenden Wert? Und was sind Ihre wichtigsten Führungsprinzipien?

Von den Mitarbeitenden erwarte ich Transparenz, Fairness gegenüber Kunden und Partnern sowie Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft, auch mal einen Extra-Effort zu leisten. Ich lege Wert auf Motivation, Tempo und Energie. Ich möchte Bewegung sehen. Es ist wichtig für mich, auch mal etwas zu wagen. Wenn sich ein Schritt als falsch herausstellt, kann man ihn immer noch korrigieren.

Sie sind lange im Auto-Business tätig. Was gefällt Ihnen daran?

Automobile sind mit Emotionen und Freude verbunden. Es sind Produkte, die man anfassen und besitzen kann und die einen echten Wiederverkaufswert haben. Die Branche ist sehr spannend. Sie ist global tätig und komplex, bietet eine Menge von Serviceleistungen und hat Kunden mit unterschiedlichsten Bedürfnissen. Das macht Spass! Die Autobranche ist auch ein wichtiger Arbeitgeber. In der Schweiz zählt sie mit allen Zulieferfirmen rund 300 000 Beschäftigte. Das wird oft unterschätzt.

Was für einen Wagen fahren Sie?

Einen VW Touareg. Mit Dieselmotor. Ein ausgezeichnetes Auto! ■

Urteil

Konkurrenzverbot: Ablieferung des Gewinns

Verstösst ein handlungsbevollmächtigter Arbeitnehmender gegen ein Konkurrenzverbot und tätigt Geschäfte auf eigene Rechnung, kann der Geschäftsführer die Ablieferung des erzielten Gewinns fordern. Es ist nicht notwendig, dass er verlangt, die Geschäfte selbst übernehmen zu können.

Sachverhalt

A. (Beschwerdeführer) arbeitete ab 1. Juli 2000 als Leiter der Abteilung Heizung im Betrieb der X. AG (Beschwerdegegnerin). Er gehörte der Geschäftsleitung an, war handlungsbevollmächtigt und führte selbständig eine Zweigstelle in Y., wobei er in dieser Funktion unter anderem für den Abschluss von Verträgen sowie das Erstellen und Visieren von Rechnungen zuständig war.

Der zwischen den Parteien abgeschlossene Arbeitsvertrag hält unter anderem fest, dem Beschwerdeführer sei «jegliche private Erwerbstätigkeit ohne schriftliche Einwilligung der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrates ... untersagt».

Ende Mai 2002 kündigte A. das Arbeitsverhältnis per Ende November 2002. Am 30. Juli 2002 stellte ihm X. ein in jeder Hinsicht gutes Arbeitszeugnis aus.

Nach dem Austritt von A. stiess X. bei Räumungsarbeiten auf Hinweise, dass dieser während des Arbeitsverhältnisses unter Verwendung ihrer Infrastruktur auf privater Basis und gegen Entgelt Aufträge im Heizungsbereich (Planungsarbeiten, Ausarbeiten von Kostenvorschlägen und Offerten, Rechnungsstellung und dergleichen) für Dritte ausgeführt hatte. X. erstattete Strafanzeige, worauf gegen A. ein Strafverfahren wegen ungetreuer Geschäftsbesorgung und mehrfacher Urkundenfälschung durchgeführt wurde, wobei X. adhäsierte eine Schadenersatzforderung geltend machte.

A. wurde erstinstanzlich der ungetreuen Geschäftsbesorgung schuldig gesprochen, von der Anklage der mehrfachen Urkundenfälschung hingegen freigesprochen. Das Kantonsgericht sprach A. mangels eines Vermögensschadens auch vom Vorwurf der unge-

treuen Geschäftsbesorgung frei. Die Schadenersatzforderung von X. hatte bereits das erstinstanzliche Strafgericht auf den Weg des Zivilprozesses verwiesen, was unangefochten blieb.

Am 21. Juni 2010 klagte X. gegen A. auf Zahlung von 23 595 Franken nebst 5 % Zins. Der eingeklagte Betrag entsprach den Einnahmen des Beschwerdeführers aus der während des Arbeitsverhältnisses ausgeübten Nebentätigkeit.

Mit Entscheid vom 21. Oktober 2010 hiess das Kreisgericht die Klage im Umfang von 15 000 Franken (Einnahmen von A. aus der Nebentätigkeit abzüglich einer Entschädigung für die eigene Arbeit) nebst 5 % Zins seit dem 14. März 2008 gut. Im Übrigen wies es die Klage ab.

Aus den Erwägungen

2 A. wirft der Vorinstanz eine Verletzung von Art. 464 OR vor.

2.1 Die Vorinstanz erachtete es – im Gegensatz zur Erstinstanz – zunächst als fraglich, ob aus Art. 321b OR ein Herausgabeanspruch des Arbeitgebers für Einkünfte des Arbeitnehmers aus vertragswidrig ausgeübter Nebentätigkeit hergeleitet oder ob hierfür gegebenenfalls ergänzend die arbeitsvertragsfremde Bestimmung von Art. 423 OR herangezogen werden könne. A. habe jedoch nicht nur dem in Art. 321a Abs. 3 OR geregelten Verbot der Schwarzarbeit unterstanden, sondern als Handlungsbevollmächtigter auch dem gesetzlichen Konkurrenzverbot von Art. 464 OR. A. habe gegen das Verbot verstossen, als handlungsbevollmächtigter Arbeitnehmer im Geschäftsbereich des Arbeitgebers auf eigene Rechnung Geschäfte zu machen (Art. 464 Abs. 1 OR). Der Ar-



beitgeber könne daher nach Art. 464 Abs. 2 OR die betreffenden Geschäfte auf eigene Rechnung übernehmen, wobei dies auch einen Anspruch auf Abschöpfung der vom Handlungsbevollmächtigten aus diesen Geschäften erlangten Vorteile umfasse. Ein Herausgabeanspruch von X. für die Einnahmen von A. aus der konkurrenzierenden Nebentätigkeit ergebe sich damit, wenn auch möglicherweise nicht aus Art. 321b OR, so doch jedenfalls aus Art. 464 Abs. 2 OR. Ob der von der Erstinstanz vorgenommene Abzug für die eigene Arbeitskraft zu Recht und in zutreffendem Umfang erfolgt sei, könne mangels Anschlussberufung offengelassen werden; eine Erhöhung des Abzugs falle jedenfalls ausser Betracht.

2.2.1 Nach Art. 464 Abs. 1 OR darf der Prokurist und der Handlungsbevollmächtigte, der zum Betrieb des ganzen Gewerbes bestellt ist oder in einem Arbeitsverhältnis zum Inhaber des Gewerbes steht, ohne Einwilligung des Geschäftsherrn weder für eigene Rechnung noch für Rechnung eines Dritten Geschäfte machen, die zu den Geschäftszweigen des Geschäftsherrn gehören. Der Vertreter darf also nicht die gleichen Produkte oder Dienstleistungen anbieten wie der Prinzipal. Die Bestimmung dient dem Schutz des Geschäftsherrn und will Interessenkollisionen vermeiden, die insbesondere dann drohen würden, wenn der Vertretungsbefugte



je nach Belieben für den Geschäftsherrn oder in eigenem Interesse tätig werden könnte.

Nach herrschender Auffassung bezieht sich das Konkurrenzverbot von Art. 464 Abs. 1 OR nur auf den Abschluss von Rechtsgeschäften, die der Vertreter statt für den Prinzipal mit sich selbst oder für einen Dritten abschliesst, während tatsächliche Handlungen für einen Dritten nicht in den Anwendungsbereich dieser Bestimmung fallen.

2.2.2 A. war handlungsbevollmächtigt und führte eine Zweigstelle von X. Er hat nach den Feststellungen im angefochtenen Entscheid während des Arbeitsverhältnisses mit X. für verschiedene Drittunternehmen, die mit seiner Arbeitgeberin in direktem Wettbewerb standen, gegen Entgelt mehrere Aufträge im Heizungsbereich ausgeführt. Die entsprechende Tätigkeit übte A. überwiegend in den Geschäftsräumen von X. aus und nutzte dabei auch die dort vorhandene Spezialinfrastruktur. Nach vorinstanzlicher Feststellung hat ihm der spezifisch ausgestattete Arbeitsplatz von X. die von dieser beanstandete Tätigkeit für Dritte überhaupt erst ermöglicht.

Angesichts dieser Feststellungen im angefochtenen Entscheid verfährt der pauschal erhobene Einwand von A. nicht, das von den Konkurrenzunternehmen erhaltene Entgelt sei reiner Arbeitslohn und seine Dienstleistungen als bloss tat-

sächliche Handlungen für Dritte zu verstehen, die nicht in den Anwendungsbereich von Art. 464 OR fallen sollen. Insbesondere geht daraus hervor, dass A. gerade nicht in die Arbeitsorganisation der Konkurrenzunternehmen eingegliedert war, worauf auch X. zutreffend hinweist. Unabhängig davon, ob die konkret erbrachten Dienstleistungen im Rahmen eines Auftrags (Art. 394 ff. OR) oder eines Werkvertrags (Art. 363 ff. OR) erfolgten, ist die Vorinstanz im Ergebnis zutreffend davon ausgegangen, dass A. damit für eigene Rechnung Rechtsgeschäfte abgeschlossen hat, die zum Geschäftszweig von X. gehören und von Art. 464 Abs. 1 OR erfasst werden.

Unerheblich ist dabei, ob die fraglichen Konkurrenzunternehmen die entsprechenden Geschäfte an X. vergeben hätten oder diese interessiert gewesen wäre, die konkreten Dienstleistungen selbst zu erbringen. Dem kaufmännischen Vertreter soll der Anreiz zu einem Geschäft in denselben Geschäftszweigen unabhängig davon genommen werden, ob der Geschäftsherr das konkrete Geschäft abgeschlossen hätte oder er selbst einen Gewinn hätte erzielen können. Entscheidend ist vielmehr, dass die von A. erbrachten Dienstleistungen zu den Geschäftszweigen von X. gehörten und für Drittunternehmen erbracht wurden, die mit X. in direktem Wettbewerb stehen. Die damit verbundene Gefährdung der Wettbewerbsinteressen von X. ist evident und dem handlungsbevollmächtigten A. war es aufgrund seines besonderen Treueverhältnisses nach Art. 464 Abs. 1 OR verwehrt, entsprechende Geschäfte ohne Einwilligung des Geschäftsherrn zu machen. Dass X. die abgeschlossenen Geschäfte genehmigt hätte, macht A. zu Recht nicht geltend.

2.3 Bei Übertretung des Konkurrenzverbots von Art. 464 Abs. 1 OR kann der Geschäftsherr Ersatz des verursachten Schadens fordern und die betreffenden Geschäfte auf eigene Rechnung übernehmen (Art. 464 Abs. 2 OR). Hat der Prokurist beziehungsweise Handlungsbevollmächtigte das fragliche Geschäft in eigenem Namen abgeschlossen, kann der Geschäftsherr die Ablieferung aller daraus tatsächlich erlangten Vermögenswerte verlangen. Es steht ihm demnach

ein Anspruch auf Abschöpfung des vom Vertreter bereits erzielten Gewinns zu.

Entgegen dem, was A. anzunehmen scheint, ist es nicht erforderlich, dass der Geschäftsherr ausdrücklich eine Übernahme der Geschäfte auf eigene Rechnung im Sinne von Art. 464 Abs. 2 OR verlangt. Nachdem X. – wie auch in der Beschwerde festgehalten – im kantonalen Verfahren die Herausgabe des erzielten Gewinns verlangt hat, ist der Vorinstanz keine willkürliche oder aktenwidrige Sachverhaltsfeststellung vorzuwerfen, wenn sie die auf Geldzahlung gerichtete Klage von X. (soweit im Berufungsverfahren noch strittig) gestützt auf diese Bestimmung geschützt hat. Entgegen der in der Beschwerde vertretenen Ansicht hat die Vorinstanz X., deren Begehren auf Bestätigung des kreisgerichtlichen Entscheids vom 21. Oktober 2010 lautete, weder mehr noch anderes zugesprochen, als diese selbst verlangt hatte.

2.4 Der Vorinstanz ist keine Verletzung von Art. 464 OR vorzuwerfen, wenn sie das Verhalten des handlungsbevollmächtigten Beschwerdeführers als unzulässig erachtet und die Klage der Beschwerdegegnerin auf Gewinnherausgabe geschützt hat. Die konkrete Bemessung des Herausgabeanspruchs stellt der Beschwerdeführer vor Bundesgericht nicht in Frage.

Es braucht somit nicht entschieden zu werden, ob gegenüber einem Arbeitnehmer ohne Handlungsvollmacht oder Prokura ebenfalls ein Anspruch auf Gewinnherausgabe (gestützt auf Art. 423 Abs. 1 OR beziehungsweise in analoger Anwendung von Art. 321b OR oder Art. 464 Abs. 2 OR) geltend gemacht werden kann, wenn er seinen Arbeitgeber in unzulässiger Weise konkurrenziert (vgl. Art. 321a Abs. 3 OR), oder ob die arbeitsrechtlichen Bestimmungen eine Gewinnabschöpfung (im Sinne eines qualifizierten Schweigens) ausschliessen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 28. November 2011 (4A_345/2011)

Urteil

Nachweis von Überstunden durch transitorische Buchung

Der Arbeitnehmer trägt die Beweislast für die Leistung von Überstunden. Er muss nachweisen, dass er auf Weisung oder im Interesse der Arbeitgeberin mehr Zeit aufgewendet hat als vereinbart oder üblich ist. Hat allerdings die Arbeitgeberin in ihrer Buchhaltung Rückstellungen für geleistete Überstunden gemacht, darf davon ausgegangen werden, dass sie von diesen Überstunden wusste.

Sachverhalt

Von 1996 bis 2004 war A. (Kläger, Beschwerdegegner) Projektleiter bei der X. GmbH (Beklagte, Beschwerdeführerin). Sein monatlicher Bruttolohn betrug ursprünglich 6600 Franken, ab Januar 2002 7000 Franken zuzüglich Pauschal-spesen von 300 Franken und 13. Monats-lohn. Mit Schreiben vom 29. Oktober 2003 kündigte die Beklagte den (nicht in schriftlicher Form vorhandenen) Arbeitsvertrag mit dem Kläger ordentlich auf den 31. Januar 2004. A. machte ein Guthaben aus Überstunden geltend, das X. bestritt.

Am 14. Juni 2007 gelangte A. an das Arbeitsgericht mit dem Begehren, X. sei zur Bezahlung von 30 000 Franken zu verpflichten. Mit Urteil vom 6. November 2008 wies das Arbeitsgericht die Klage nach Durchführung eines Beweisverfahrens ab.

Das Obergericht kam mit der ersten Instanz zum Schluss, dass A. die von ihm behaupteten Überstunden mit den eingereichten Urkunden und den Aussagen der einvernommenen Zeugen nicht zu beweisen vermöge. Das Gericht hielt indes die in der Buchhaltung von X. ausgewiesenen Überstundenguthaben von A. für beweiskräftig. Diese betrugen per Ende 2003 45 000 Franken. Da der Restanspruch von A. bei behaupteten 957 Überstunden (im Wert von 47 850 Franken) abzüglich 150 Stunden für private Arbeiten 40 350 Franken ergab, erachtete das Gericht die eingeklagten 30 000 Franken brutto – entsprechend 27 837 Franken netto – für ausgewiesen.

Aus den Erwägungen

2.2 Für die Leistung von Überstunden trägt der Arbeitnehmer die Beweislast.

Er hat somit zu beweisen, dass er auf Weisung oder wenigstens im Interesse der Arbeitgeberin mehr Zeit aufgewendet hat, als vertraglich vereinbart oder üblich. Dabei hat er den Nachweis der Notwendigkeit der Überstunden nicht zu erbringen, wenn er beweist, dass die Arbeitgeberin über die Leistung der Überstunden informiert war. Sofern der Nachweis erbracht ist, dass Überstunden geleistet wurden, ohne dass deren Ausmass genau bestimmt werden kann, hat das Gericht den Umfang nach Art. 42 Abs. 2 OR zu schätzen; bei der ermessensweisen Schätzung handelt es sich um Beweiswürdigung beziehungsweise Sachverhaltsfeststellung, welche der Überprüfung durch das Bundesgericht grundsätzlich entzogen ist. Die Beweiserleichterung nach Art. 42 Abs. 2 OR kann sodann nicht nur für das Ausmass der Überzeit, sondern auch für die Leistung als solche anwendbar sein. Voraussetzung dafür ist aber, dass sich aufgrund der konkreten Umstände ein genauer Beweis als unmöglich oder unzumutbar erweist. Diese Voraussetzung ist nicht schon dann erfüllt, wenn der Beweis im konkreten Fall misslingt. Die fehlende Beweisbarkeit muss aus objektiven Gründen vorliegen.

2.3 X. beanstandet zu Unrecht, dass sich das Obergericht mit dem Beweismass der überwiegenden Wahrscheinlichkeit begnügt hat. Der zeitliche Mehrumfang der Arbeit gegenüber dem vertraglich vereinbarten oder üblichen Mass lässt sich regelmässig nicht zur vollen Überzeugung beweisen. Denn es ist typisch und trifft nicht nur im vorliegenden Einzelfall zu, dass die eigenen Aufzeichnungen oder «Stundenkontrollen» des Ar-

beitnehmers diesen Beweis nicht zu erbringen vermögen; es handelt sich bei derartigen Aufzeichnungen letztlich um Parteibehauptungen. Auch die Aussagen von Zeugen werden regelmässig das Ausmass von Überstunden schon deshalb nicht beweisen können, weil Zeugen typischerweise nicht während der ganzen Arbeitszeit anwesend sind. Im vorliegenden Fall verhält es sich nicht anders. Entgegen der Ansicht von X. bestand auch im vorliegenden Fall Anlass für eine Abweichung vom Regelbeweismass, da der Beweis für den Umfang der Überstunden durch die Aufzeichnungen von A. und die von ihm angerufenen Zeugen nicht erbracht werden konnte. X. kritisiert sodann im Ergebnis allein die Beweiswürdigung des Obergerichts und nicht – wie behauptet – das anwendbare Beweismass, wenn sie beanstandet, dass das Gericht ihren Einwänden gegen die Buchung des Überstundenguthabens als «Transitorische Passiven» nicht gefolgt ist.

3 X. rügt, die kantonalen Instanzen hätten die Einträge unter «Transitorische Passiven» willkürlich gewürdigt, was im Ergebnis zum Schluss geführt habe, das Überstundenguthaben von A. sei ausgewiesen.

3.2 Willkürlich ist ein Entscheid nicht schon dann, wenn eine andere Lösung ebenfalls vertretbar erscheint oder gar vorzuziehen wäre.





Illustration: Christine Büt

3.3 Das Kassationsgericht hat nicht als willkürlich erachtet, dass das Obergericht die von X. in ihrer Buchhaltung unter den «Transitorischen Passiven» («TP») aufgeführten Guthaben von A. als Beweis für Bestand und Ausmass der geleisteten Überstunden anerkannt hat. Nach der Feststellung im angefochtenen Entscheid hat X. in diesem Konto «TP» mit dem Vermerk «Überzeit F.» (2000) beziehungsweise «TP Überzeit F.» (2001) oder «TP Ferien F.» (2002 und 2003) Beträge gebucht, Ende 2003 namentlich 45 000 Franken. Das Kassationsgericht hat zunächst die Ansicht als vertretbar erachtet, dass X. um die Leistung von Überstunden wissen musste, wenn sie entsprechende Guthaben in ihrer eigenen Buchhaltung führte, zumal X. nicht hinreichend substantiiert vorbringe, ihre eigenen Geschäftsbücher seien nicht nach allgemein anerkannten Grundsätzen geführt. Willkür vermochte das Gericht sodann nicht darin zu erkennen, dass der Beweis für die Behauptung nicht als erbracht angesehen wurde, A. selbst habe die umstrittene Buchung angeordnet. Dass sich X. den Inhalt ihrer eigenen Buchhaltung entgegenhalten lassen muss, hielt das Kassationsgericht zudem trotz gewisser Ungereimtheiten über Zustandekommen und Höhe der umstrittenen transitorischen Passiven nicht für willkürlich.

3.4 Die Vorinstanz hat nicht verkannt, dass transitorische Buchungen, nament-

lich transitorische Passiven, der Rechnungsabgrenzung dienen. Da die Aktiven und Passiven auf einen bestimmten Stichtag zu ermitteln sind, müssen gebuchte Aufwendungen und Erträge, wenn sie das folgende Geschäftsjahr betreffen, als transitorische Aktiven oder Passiven einbezogen werden. Bei der passiven Rechnungslegung sind namentlich nicht bezogene Ferien der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Ferien- und Überstundenguthaben aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr sind damit nach allgemein anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen als transitorische Passiven zu verbuchen, wenn sie im folgenden Geschäftsjahr vom Arbeitnehmer als Freizeit bezogen oder abgegolten werden. Wenn die Vorinstanz daher nicht als willkürlich ansah, dass mit der Verbuchung von Ferien- oder Überstundenguthaben eines bestimmten Arbeitnehmers als transitorisches Passivum zum Ausdruck gebracht wird, dem betreffenden Arbeitnehmer stehe per Ende Jahr ein entsprechendes Freizeitguthaben zu, ist dies nicht zu beanstanden.

Entgegen dem Vorbringen von X. ist in diesem Zusammenhang nicht ersichtlich, weshalb wesentlich sein soll, wann genau die per Ende 2003 gebuchten Überstunden entstanden sind; dem Arbeitnehmer steht nach der Buchung als transitorisches Passivum im massgebenden Zeitpunkt das Guthaben aus Überstunden unbesehen darum zu, ob diese alle im abgelaufenen Geschäftsjahr geleistet oder aus Vorjahren übertragen worden sind. Aus der Buchung als transitorisches Passivum kann ohne Willkür abgeleitet werden, dem Arbeitnehmer stehe am Stichtag ein entsprechendes Freizeitguthaben aus nicht bezogenen Ferien oder geleisteten Überstunden zu. Da transitorische Aktiven oder Passiven der Rechnungsabgrenzung dienen, ist auch richtigerweise die entsprechende Position im folgenden Geschäftsjahr wieder aufzulösen; es ist nicht erkennbar, was X. aus diesem Vorgehen für den vorliegenden Streit ableiten will.

4 X. rügt schliesslich, das Obergericht habe diverse Normen des Bundesrechts verletzt.

4.1 Sie bezieht sich auf die Bemerkung des Kassationsgerichts des Kantons Zürich, wonach die Beweiskraft von Angaben aus Bestandteilen einer kaufmännischen Buchhaltung eine Frage des Bundesrechts (Art. 957 ff. OR) sei, und rügt, das Obergericht habe Art. 8 ZGB in Verbindung mit Art. 957 OR verletzt, indem es auf die Buchung abgestellt habe, obwohl diese verwirrt und unklar sei. X. bemerkt zunächst selbst, dass das Obergericht des Kantons Zürich Art. 957 Abs. 1 OR zutreffend ausgelegt hat, indem es einer ordnungsmässig geführten Buchhaltung Beweiskraft – wenn auch keine erhöhte – zuerkannte. Sie hält allerdings zu Unrecht dafür, dass die hier massgebende Buchung des Freizeitguthabens von A. per Ende 2003 als solche verwirrt oder unklar sei. Denn es ergibt sich daraus klar, dass A. nach Ansicht von X. per Ende 2003 ein Guthaben in Höhe von 45 000 Franken zusteht. Soweit X. in diesem Zusammenhang die Bemerkung des Kassationsgerichts als «Wortklauberei» beanstandet, sie habe nicht geltend gemacht, dass die Buchhaltung nicht ordnungsgemäss geführt sei, ist ihrer Rüge nicht zu entnehmen, inwiefern das Kassationsgericht das kantonale Prozessrecht willkürlich angewandt haben könnte. Dass im Übrigen die Entwicklung des Überstunden-Guthabens von A. nicht ohne Weiteres aufgrund anderer Beweismittel nachvollziehbar ist, begründet keine Willkür in der Beweiswürdigung. Es ist vertretbar, X. auf ihrer eigenen Buchung zu behaften.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 14. Dezember 2011 (4A_338/2011)

Personalrekrutierung

Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren

In vielen Branchen nimmt der Mangel an Fachkräften, Spezialisten und auch Lehrlingen zu. Wie können Firmen in dieser Situation das benötigte Personal finden und offene Stellen besetzen? Wir haben drei Unternehmen zu ihren Strategien bei der Rekrutierung befragt. Sie setzen vor allem auf ein aktives Personalmarketing und die interne Ausbildung. **Daniela Baumann**



Bild: zvg/SBB

Auch im handwerklichen Bereich braucht die SBB gut ausgebildeten Nachwuchs.

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeitenden. Diese schlichte Erkenntnis, die in den Leitbildern vieler Firmen zu finden ist, macht die Auswahl des Personals zu einer bedeutungsvollen unternehmerischen Aufgabe. Die Eignung der Mitarbeitenden für die Anforderungen ihrer jeweiligen Stelle trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Hohe Priorität muss eine durchdachte und proaktive Rekrutierungsstrategie erst recht in Betrieben geniessen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind. Hinzu kommt die rasante technologische Entwicklung, die vor der Personalrekrutierung nicht Halt macht und deren Wege und Mittel revolutioniert.

Wie gehen die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), die Zurich Versicherung und der St.Galler Industriebetrieb Spühl AG vor, um geeignete Arbeitskräfte zu gewinnen? Mit welchen Massnahmen begegnen diese Unternehmen unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen der zunehmenden Schwierigkeit, für ihre freien Stellen passende Bewerberinnen und Bewerber zu finden?

Bei der SBB mit rund 30 000 Mitarbeitenden und 150 unterschiedlichen Berufsbildern sind jährlich

2000 Stellen zu besetzen. In der Regel rekrutiert die Personalabteilung die gesuchten Mitarbeitenden selber, für Positionen im Top-Management oder äusserst schwer zu besetzende Stellen werden auch externe Personaldienstleister zu Hilfe gezogen. In solchen Fällen bietet die Zusammenarbeit mit Personalberatern einen klaren Mehrwert, wie Stephanie Escher, Leiterin des Kompetenzzentrums Personalmarketing, sagt: «Dank deren Vernetzung können wir den Kreis potenzieller Kandidaten vergrössern und kommen zudem an solche heran, die uns sonst verwehrt blieben.»

SBB vermehrt in Social Media präsent

Das Bahnunternehmen spricht mögliche Bewerberinnen und Bewerber hauptsächlich über die eigene Website an, auf der man sich direkt online bewerben kann. Immer weniger bedeutsam sind laut Escher die Printmedien, während soziale Netzwerke wichtiger werden. «Bis jetzt nutzen wir Social Media erst rudimentär, wir werden dieses Engagement aber im Verlauf des Jahres stark ausbauen.» Heute schreibt die SBB vereinzelt Stellen auf der Business-Plattform Xing aus und seit gut zwei Jah-

ren ist man auf der Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu mit einem Profil präsent. «Wir nutzen bisher das Potenzial noch nicht optimal aus», zeigt sich Escher selbstkritisch. Künftig ist geplant, auf Xing mit bereichsspezifischen Botschaftern zu arbeiten, die Stellen aus ihrem jeweiligen Fachgebiet über ihr eigenes Profil ausschreiben. «Über das Netzwerk dieser Mitarbeitenden, das vor allem aus Kontakten aus dem gefragten Bereich besteht, hoffen wir mehr valuable Kandidaten zu erreichen.» Hinzukommen soll demnächst auch ein Facebook-Auftritt.

Je nach Stelle setzt die SBB unterschiedliche Selektionsinstrumente ein. Häufig sind es strukturierte Interviews und Arbeitsproben, seltener Assessment Center. «Sehr gute Erfahrungen machen wir mit «Kulturchecks», indem wir ein Mitglied aus dem betreffenden Team und die nächsthöhere vorgesetzte Person ins Gespräch einbeziehen», sagt Stephanie Escher zur gängigen Praxis. Im Rahmen einer Arbeitsprobe müssen beispielsweise eine kleine Präsentation vorbereitet und anschliessend Fragen dazu beantwortet werden.

Zürich: proaktives Bewerbermanagement

Die Zurich Schweiz, einer der grössten Versicherer hierzulande mit über 5000 Mitarbeitenden, hat einen Rekrutierungsbedarf von durchschnittlich 500 bis 600 Stellen pro Jahr, 2011 waren es

sogar rund 800. Heute entsteht der Kontakt zu potenziellen neuen Mitarbeitenden vorwiegend über das eigene Stellenportal, aber auch über Online-Stellenbörsen und Stellenvermittler. «Der Trend geht jedoch klar weg vom reaktiven zu einem proaktiven Bewerbermanagement», stellt Chris Dunkel, Leiter Human Resources, fest. «Deshalb bauen wir derzeit eine eigene Rekrutierungsorganisation auf.» Dazu gehört ein so genanntes Candidate Management System: Es erfasst auf der einen Seite die verschiedenen Berufsbilder mit den jeweiligen Tätigkeiten und geforderten Fähigkeiten, auf der anderen Seite – nach Rücksprache – die Profile interessanter und interessierter Bewerber.

«Das erlaubt uns, geeignete Bewerber gezielt und schnell zu identifizieren, längerfristig in Kontakt zu bleiben und ihnen zum richtigen Zeitpunkt die passende Stelle anzubieten», erklärt Dunkel. «Im Idealfall kennen wir den richtigen Kandidaten, noch bevor eine Position vakant wird.» Zur näheren Prüfung solcher Kandidaten wendet die Zurich Schweiz Instrumente an wie teilstrukturierte Interviews unter Beteiligung des Linienvorgesetzten und der HR-Fachperson, Assessment Center oder psychometrische Online-Fragebogen.

Spühl schöpft zuerst die internen Ressourcen aus

Aktuell 224 Mitarbeitende, davon 47 Lernende, beschäftigt das Maschinenbau-

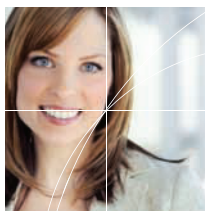
Unternehmen Spühl AG in Wittenbach bei St. Gallen, das auf die Entwicklung, die Herstellung und den Verkauf von Drahtverarbeitungs- und Ski-Service-Maschinen spezialisiert ist. Die Zahl der zu besetzenden Stellen lag im letzten Jahr bei 22, wie die Personalverantwortliche Brigitte Bieg sagt. Davon ausgenommen sind die jährlich rund zwölf neuen Lehrstellen. Dank dem hohen Anteil Auszubildender kann Spühl in der Rekrutierung häufig auf den eigenen Nachwuchs zurückgreifen. «Wir prüfen bei einer offenen Stelle immer zuerst die internen Möglichkeiten. Die Übernahme eigener Lernender und die Rückkehr ehemaliger Mitarbeitender sind für uns die effizientesten Wege, an gut qualifizierte Fachkräfte heranzukommen. So können wir fast die Hälfte der freien Stellen besetzen», sagt Bieg.

Wenn keine interne Lösung gefunden wird, schreibt die Spühl AG ihre Stellen auf der eigenen Website und auf mehreren Online-Stellenplattformen aus, seltener in Printmedien. Oder sie vergibt ein Mandat an einen Personalberater, mit dem die Firma seit 20 Jahren zusammenarbeitet. «Er kennt unsere Bedürfnisse sehr gut, hat mehr Kanäle als wir und kann uns in der Rekrutierung stark entlasten», weiss die Leiterin des Personaldienstes diese Kooperation, dank der fast jede fünfte Stelle bei Spühl besetzt wird, zu schätzen.

Kein Thema sind im Moment dagegen Social Media. Durch Rückfragen bei Kan-

Applaus

Die grösste kaufmännische Bildungsinstitution der Schweiz hat, was Sie für Ihren überzeugenden Auftritt, Ihre kompetente Führung und das nachhaltige Coachen brauchen. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGS-AKADEMIE ■ Höhere Fachschule für Wirtschaft HFW ■ Nachdiplomstudien HF
■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF ■ Organisation und Projektmanagement ■ Leadership
■ Wirtschaftliche Basiskurse

WIRTSCHAFTS-AKADEMIE ■ Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für
Auszubildende ■ Informatik ■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Handelsdiplom edupool.ch
■ Marketing und Verkauf ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat ■ Personal/HRM

SPRACH-AKADEMIE ■ Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache)
■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch ■ Superlearning-Sprachkurse
■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, E, F, I, Sp



Neues Check-App im App Store unter «KV-Selbsttest» downloaden!

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044 - 444 66 44

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL
WEITERBILDUNG 

▶ didatinnen und Kandidaten hat Bieg schon mehrfach erfahren, dass diese nicht in sozialen Netzwerken nach Jobs suchen. «Sogar die Lernenden sagen, sie benutzen Facebook für die Freizeit und nicht zur Stellensuche.» Davon abgesehen sei der Aufwand für ein KMU mit vergleichsweise tiefem Rekrutierungsbedarf schlicht zu gross: «Da verzichten wir lieber, als dass wir eine verstaubte Facebook-Seite betreiben.» Ähnlich verhält es sich mit E-Recruiting: Im Gegensatz zu Grossunternehmen wie Zurich oder SBB liessen sich bei Spühl die meist wenigen Bewerbungen pro Stelle gut «von Hand» bewältigen.

Neben den klassischen Methoden wie Vorstellungsgesprächen, Referenzaufrufen und gegebenenfalls Tests verlässt man sich bei Spühl für die Endselektion häufig auf Schnuppertage. «So spüren wir die Leute und wissen gegenseitig besser, worauf wir uns einlassen», nennt Brigitte Bieg die Vorzüge dieses Vorgehens.

Vermehrtes Marketing und attraktive Ausbildung

Die drei befragten Firmen kennen die Schwierigkeit, in bestimmten Gebieten überhaupt ausgebildete Fachleute zu finden, aus eigener Erfahrung. Die SBB spürt den Fachkräftemangel bei den Ingenieuren und gut qualifizierten Handwerkern. Deshalb ist man bemüht, öffentlich – zum Beispiel an Messen – aufzutreten und die Arbeitgeberin SBB professionell zu präsentieren. «Nicht nur die Bewerbenden müssen sich verkaufen, sondern auch umgekehrt die Unternehmen gegenüber potenziellen Bewerbern», so Stephanie Escher. Zwar verfüge die SBB über einen sehr hohen Bekanntheitsgrad, doch seien zahlreiche Berufe von aussen kaum sichtbar. Weiter soll mit verschiedenen Einstiegsprogrammen die Attraktivität der SBB als Arbeitgeberin speziell beim Nachwuchs gesteigert werden.

Auch die Zurich findet in einzelnen Bereichen wie beispielsweise der Kundenberatung nur schwer genügend Fachkräfte – und setzt auch auf die Förderung des Nachwuchses: «Wir investieren viel Geld und Zeit in die interne Ausbildung. So wissen die jungen Talente, dass wir sie behalten wollen. Und



Stephanie Escher, Leiterin Kompetenzzentrum Personalmarketing der SBB.



Chris Dunkel, Leiter Human Resources der Zurich Schweiz.



Brigitte Bieg, Leiterin Personal der Spühl AG.

sie bleiben uns nach der Ausbildung meistens treu», so Chris Dunkel. Neben 20 Hochschulabsolventen stellt Zurich in der Schweiz jährlich 80 bis 90 Lehrlinge ein. Mit umfassenden Personalentwicklungs-Massnahmen versucht das Unternehmen zudem, einerseits für ex-

terne Kandidaten attraktiv zu sein, andererseits die Bindung bestehender Mitarbeitender zu festigen.

Der Maschinenbauer Spühl braucht insbesondere auf der Suche nach Ingenieuren und weltweit tätigen Servicetechnikern mehr Geduld als üblich, bis die passende Person gefunden ist. Zusätzlich zur umfassenden internen Ausbildung ist das KMU bestrebt, sich dank guter Arbeitsbedingungen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. «Wir verfügen über qualifizierte Mitarbeitende, eine moderne Infrastruktur und gute Entwicklungsmöglichkeiten», nennt die Leiterin Personal, Brigitte Bieg, einige «Verkaufsargumente».

Ein Blick in die Zukunft

Wie das Unternehmen an gute Kandidatinnen und Kandidaten herankommt und sie für sich gewinnt, wird gemäss Bieg für Spühl weiterhin eine wichtige Frage bleiben. Die personellen Ressourcen setzten Grenzen in Bezug auf die Möglichkeiten, gegen aussen aufzutreten, und die Maschinenindustrie generell habe mit ihrer Attraktivität im Vergleich zu anderen Branchen zu kämpfen. Die Pflege und das Spürbarmachen einer guten Firmenkultur sei dabei ein wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit, so Brigitte Bieg. Auch der Personalverantwortliche von Zurich Schweiz, Chris Dunkel, sieht die grösste Herausforderung der Zukunft darin, «Talente zu finden, nachhaltig zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden».

Stephanie Escher von der SBB erachtet insbesondere den sinnvollen Einsatz von Social Media zu Zwecken der Personalrekrutierung als Gebot der Stunde. Die Online-Technologien allgemein erhöhten zudem die gegenseitige Transparenz zwischen Unternehmen und Kandidaten: «Heute wissen beide Seiten schon vor einem Vorstellungsgespräch sehr viel voneinander. Sie müssen sich bewusst sein, wie sie mit den unzähligen verfügbaren Informationen umgehen und was sie überhaupt von sich preisgeben.» Schliesslich beobachtet Escher eine zunehmende Geschwindigkeit im Rekrutierungsprozess, mit der es als Unternehmen Schritt zu halten gelte. Denn: «Gute Kandidaten warten nicht lange auf eine Zusage.» ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

E-Recruiting

«Soziale Netzwerke sind derzeit eine Art Labor für Personalrekrutierer»

Zeitersparnis und Qualitätsverbesserung: Das sind die wichtigsten Argumente für eine elektronische Abwicklung des Rekrutierungsprozesses. Viele, vor allem grosse Unternehmen setzen heute auf web-basierte Technologien, um ihre Stellen zu besetzen. Der Rekrutierungsspezialist Matthias Mäder erklärt, was E-Recruiting genau ist und was ein Betrieb bei einer Umstellung bedenken sollte. **Daniela Baumann**

Herr Mäder, was ist unter E-Recruiting zu verstehen?

Matthias Mäder: Von E-Recruiting spricht man, wenn der ganze Prozess der Personalrekrutierung – vom Antrag eine Stelle auszuschreiben, über die Ausschreibung bis zum Management der eingehenden Bewerbungen – auf elektronischen Systemen basiert. Die beiden zentralen Elemente von E-Recruiting sind das Medien-Management und das Bewerber-Management: Erstens geht es darum, das Stelleninserat in den richtigen Medienkanälen zu platzieren. Mit einem so genannten Multiposting-Tool lässt es sich mit wenigen Klicks auf den gewünschten Online-Plattformen veröffentlichen, von wo aus sich Interessierte direkt via Formular bewerben können. Zweitens gehört auch ein Bewerbermanagement-Tool dazu, das die eingegangenen Bewerbungen verwaltet. Die beiden Systeme werden miteinander gekoppelt und harmonisiert. Wichtig ist aber: E-Recruiting ersetzt kein persönliches Gespräch, keine saubere Evaluation der Bewerbungsunterlagen.

Welche Rolle spielen Social Media?

Soziale Netzwerke sind derzeit eine Art Labor für Personalrekrutierer. Es wird viel ausprobiert, jedoch existieren noch keine fertigen Rezepte. Die Entwicklung läuft in diesem Bereich enorm schnell: Noch vor zwei Jahren war Facebook zu Zwecken des Personalmarketings und der Personalrekrutierung ein «no go» – heute betreiben diverse Firmen eigene Facebook-Seiten. Social Media haben meines Erachtens in zweierlei Hinsicht Potenzial: Zum einen sind sie ein gutes Instrument des Personalmarketings, um sich als Arbeitgeber zu positionieren.

Zum anderen bieten sich speziell Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn an, um gezielt nach geeigneten Personen zu suchen und diese direkt anzusprechen. Überhaupt ist die Funktion des Personalrekrutierers heute stark verkäuferischer Natur: Er hat eine Firma und eine Stelle gegenüber potenziellen

«E-Recruiting ersetzt kein persönliches Gespräch.»

Bewerbern zu vermarkten, muss proaktiv auf sie zugehen und kann nicht einfach nur ein Inserat schalten und abwarten.

Wie stark ist E-Recruiting heute verbreitet?

Zumindest in grösseren Unternehmen mit einem hohen Personal- und Rekrutierungsbedarf ist E-Recruiting mittlerweile Standard. Und zwar quer durch sämtliche Branchen, Berufsgruppen und Hierarchiestufen – von der Bundesverwaltung, über die SBB bis zu UBS und CS. Das hat auch damit zu tun, dass die Systeme in den letzten Jahren viel benutzerfreundlicher geworden sind.

Welche Vorteile hat E-Recruiting im Vergleich zu traditionellen Methoden der Personalbeschaffung?

Auf jeden Fall hilft E-Recruiting, Zeit zu sparen. Die Stellenausschreibung erfolgt auf den verschiedenen Online-Stellenbörsen koordiniert, so dass das Inserat nicht für jeden Kanal einzeln aufbereitet werden muss. Eingegangene Bewerbungen können der betreffenden Fach-

abteilung elektronisch zur Verfügung gestellt und müssen nicht wie früher via interne Post übermittelt werden. Mit E-Recruiting verfügt das Unternehmen zudem über einen klar definierten, transparenten und messbaren Rekrutierungsprozess. So lässt sich zum Beispiel leicht feststellen, wie viele Bewerbungen über welches Stellenportal hereinkommen, wie viel Zeit bis zur Einladung zu einem ersten Gespräch oder bis zur Vertragsunterzeichnung vergeht. Im Wissen um solche Indikatoren kann die Personalauswahl besser gesteuert und optimiert werden. Für den Bewerber hat E-Recruiting die Vorteile, dass er schneller eine Antwort erhält und dass der Bewerbungsweg klar vorgegeben ist.

Inwiefern zahlt es sich für das Unternehmen finanziell aus?

In finanzieller Hinsicht gibt es zwei Aspekte: einerseits die effektiv eingesparten Ressourcen, andererseits das Image gegenüber dem Bewerber. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn man als Bewerber drei, vier Wochen keine Rückmeldung erhält. Wenn man bedenkt, dass ein Bewerber gleichzeitig ein potenzieller Kunde des Unternehmens ist, hat ein Imageschaden als Folge eines schlechten Bewerbungsprozesses letztlich auch einen finanziellen Wert. Die Investition in ein E-Recruiting-System kann sich dank der eingesparten Zeit und der gebotenen Qualität sehr schnell rechnen – auch für ein kleines Unternehmen, das regelmässig Personal einstellt. Dennoch sollte vor dem Entscheid für eine E-Recruiting-Lösung genügend Zeit investiert werden, um den ganzen Rekrutierungsprozess zu überdenken.

Wie konkret?

Es lohnt sich, vorgängig einige Fragen zur Rekrutierungsstrategie zu klären: Wie wollen wir rekrutieren? Welches sind die Ziele, die wir in der Personalauswahl verfolgen? Aus solchen Überlegungen lassen sich die Anforderungen an ein künftiges E-Recruiting-System ableiten und anschliessend prüfen, welche auf dem Markt erhältlichen Tools die beste Unterstützung bieten. Man muss wissen, was man will, bevor man E-Recruiting einführt. Natürlich hängt der Entscheid auch von Parametern wie der Unternehmensgrösse, der Anzahl Bewerbungseingänge pro Stelle oder der Anzahl Vakanzen pro Jahr ab.

Wo sehen Sie Schwierigkeiten oder Gefahren der rein elektronischen Abwicklung des Rekrutierungsprozesses?

Da eine E-Recruiting-Lösung einen klaren und gesamtheitlichen Prozess vorgibt, muss dieser auch von A bis Z eingehalten werden. Bei der Stellenausschreibung beispielsweise ist zu beachten, dass das Inserat keine Post-Adresse enthält. Denn was nützt ein Bewerbermanagement-System, wenn die Dossiers doch auf dem Postweg hereinkommen?

«Die Systeme sind in letzter Zeit viel benutzerfreundlicher geworden.»

Oder wenn sich der Linienvorgesetzte die elektronischen Bewerbungsunterlagen von der Personalabteilung ausdrucken und zustellen lässt? Das bedeutet, dass die betroffenen Mitarbeitenden – gerade in den Fachabteilungen – für die Veränderungen im Rekrutierungsprozess sensibilisiert und motiviert werden müssen.

Ausserdem besteht aufgrund der einfach zu handhabenden Formularbewerbungen eine gewisse Gefahr, von Kandidaten – auch ungeeigneten – überschwemmt zu werden. Doch mit einem Blick auf das Motivationsschreiben lassen sich «unseriöse» Bewerbungen schnell aussortieren.



Für Matthias Mäder ist klar: Die Einführung von E-Recruiting will gut überlegt sein, macht sich aber häufig bezahlt.

Wie gross ist der Markt für E-Recruiting-Lösungen?

Der Markt in der Schweiz ist noch überschaubar. Die meisten Systeme sind webbasiert und können gemietet oder gekauft werden. Das Angebot reicht von einfachen bis zu luxuriösen und sehr komplexen Lösungen, die nur für weltweit tätige Konzerne ab 300 000 Mitarbeitenden Sinn machen. Man muss auch hier unterscheiden zwischen Anbietern von Medienmanagement- und solchen von Bewerbermanagement-Systemen. Es handelt sich mittlerweile um Standardprodukte, die aber gut an die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens anpassbar sind.

Welche Trends zeichnen sich in der Personalrekrutierung ab?

Was mit Sicherheit kommen wird, ist das Mobile Recruiting. Immer mehr Menschen sitzen nicht unbedingt vor dem Computer, wenn sie nach offenen Stellen suchen, sondern tun dies auch von unterwegs. Die Idee ist, dass ein poten-

zieller Bewerber in dem Moment, in dem er eine spannende Stelle ausgeschrieben sieht, sein Interesse anmelden und in den Rekrutierungsprozess eintreten kann. Denn bis er zuhause oder im Büro wieder am Computer sitzt, hat er es möglicherweise schon vergessen. Meist wird sich ein Interessierter über ein mobiles Gerät zwar nicht mit dem vollständigen Dossier bewerben können, da er die relevanten Dokumente nicht zur Hand hat. Stattdessen gibt er dem Personalrekrutierer vorerst sein Xing- oder LinkedIn-Profil bekannt. Dieser kann anschliessend bei näherem Interesse das gesamte Bewerbungsdossier anfordern. ■

Matthias Mäder ist Geschäftsführer der Medienagentur Prospective Media Services AG, die Unternehmen bezüglich Stelleninsertion und Personalmarketing berät und selbstentwickelte E-Recruiting-Lösungen anbietet: www.prospective.ch, blog.prospective.ch

Personalberatung

Zusammenarbeit mit Personalberatern: Worauf Arbeitgeber achten sollten

Für einen Arbeitgeber mit Personalrekrutierungsbedarf kann der Einbezug eines externen Personalberaters von Nutzen sein – etwa aus Zeitgründen oder mangels eigener Erfahrung. Das Unternehmen hat es dabei selber in der Hand, die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Wichtig ist primär eine durchdachte Auswahl des passenden Beraters. **Sabine Biland-Weckherlin und Thomas Limburg-Bondy**



Bild: iStockphoto.com / kryzka

Die gezielte Suche eines Personalberaters nach der passenden Stelleninhaberin kann sich lohnen.

Die Branche der Personalberatung ist erst ungefähr 50 Jahre alt und hat sich seither als eigenständiger Bereich der Unternehmensberatung stark entwickelt. Die Umsätze wie auch die Professionalisierung sind im Laufe der Zeit kontinuierlich gestiegen. Dennoch sind die Qualitätsunterschiede zwischen den immer zahlreicher gewordenen Anbietern beträchtlich. Einer der Gründe hierfür liegt darin, dass es weder spezifische Ausbildungen für die Personalberatung noch einen geschützten Berufstitel gibt. Jedermann kann und darf sich Personalberaterin beziehungsweise Personalberater nennen. Es ist daher der Arbeitgeber, also der Kunde, der die Auswahl des passenden, qualifizierten Personalberaters vornehmen muss. Worauf er dabei achten sollte, wird in diesem Beitrag erläutert.

Fest steht, dass mit der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, der abnehmenden Mitarbeitertreue zum Arbeitgeber und der Globalisierung der Märkte – auch des Marktes für Arbeitnehmer – die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden immer wichtiger wird. Der qualifizierte Personalberater kann dazu in der Begleitung bei der Suche eines passenden Stelleninhabers und einer zufriedenen künftigen Mitarbeiterin einen wichtigen Beitrag leisten.

Von Erfahrung, Netzwerk und Unabhängigkeit profitieren

Was sind die Gründe, weshalb die Zusammenarbeit mit einem Personalberater für die Rekrutierung sinnvoll sein kann? Viele KMU haben keine eigene Human Resources-Abteilung und den Linienvorgesetzten fehlt die nötige Zeit

für die Suche und Selektion im anstehenden Rekrutierungsprozess. Oft gehen sich Firmen zudem ein Erfahrungsdefizit in der Rekrutierung ein und wünschen sich einen professionell geführten sowie zeitlich klar begrenzten Suchprozess. Es ist auch möglich, dass die Suche eines neuen Mitarbeiters diskret abgewickelt werden soll, weil die Stelle immer noch besetzt ist oder der Arbeitgeber aus anderen Gründen nicht nach aussen in Erscheinung treten will.

Oft wird auch eine neutrale und möglichst objektive Beurteilung der spezifischen personellen Konstellation durch einen externen Berater angestrebt. Beendet sich eine Firma im Wandel (Aufbau, Standortwechsel oder Neuaufbau), hat sie allenfalls einen ausserordentlichen Bedarf an externem Rekrutierungs-Support. Oder es wird ein ganz

spezifisches, anspruchsvolles Profil gesucht, zum Beispiel ein Fachspezialist oder eine Führungsperson mit klar definierten Branchenkenntnissen. Häufig möchten Arbeitgeber in diesen Fällen vom Netzwerk, der Rekrutierungserfahrung und Unabhängigkeit eines Personalberaters profitieren, um die grösstmögliche Auswahl an Bewerbern zu haben und die bestmögliche neue Stelleninhaberin zu finden.

Ist der Auftrag einmal erteilt, verfolgt der Personalberater drei Wege, die dem Arbeitgeber selber zumindest teilweise nicht offenstehen würden: Direktansprachen von geeigneten Zielpersonen im entsprechenden Markt, Ausschreibung der Stelle per Inserat sowie der bereits bestehende Kandidatenpool des Beraters inklusive dessen Netzwerk. Je nach Schwierigkeitsgrad, Hierarchielevel oder Diskretionswunsch werden diese drei Möglichkeiten einzeln oder in Kombination für die Suche angewendet. Grundsätzlich wird umso mehr der Weg der Direktansprachen eingeschlagen, je höher die Position hierarchisch in der Organisation angesiedelt beziehungsweise je schwieriger die Person zu finden ist.

Auswahl des Beraters: Zentrale Fragen

Es gibt somit viele gute Gründe, die für den Beizug eines Personalberaters sprechen. Die Schwierigkeit für die Arbeitgeber besteht aber darin, die Qualität der Vielzahl von Anbietern zu überprüfen und damit den Entscheid für den richtigen professionellen Partner zur Besetzung einer offenen Stelle zu fällen. Folgende Faktoren können die Auswahl erleichtern:

- Wie sympathisch ist der Personalberater als Person? Stimmt die Chemie und gelingt es, ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufzubauen? Wie ist sein Auftreten und wirkt er diskret, seriös und glaubwürdig? Oder wirft der Berater mit Namen von Kunden und Kandidaten um sich, was als unprofessionell zu beurteilen ist? Welches ist die Erfahrung und welches sind die Referenzen, die der Berater vorweisen kann? Wie tief hat er sich auf das Erstgespräch vorbereitet?

- Kennt der Personalberater den Markt respektive die Branche für den zu suchenden Stelleninhaber? Aber Achtung: Eine Branchenspezialisierung des Personalberaters birgt das Risiko von Interessenkonflikten – darüber muss er Auskunft geben. Was weiss er über dies vom Unternehmen des potenziellen Auftraggebers? Besitzt er unternehmerisches Denken?
- Werden der Selektionsprozess realistisch, die Erfolgchancen sowie der Zeithorizont glaubwürdig und nachvollziehbar dargestellt? Ist die Offerte aussagekräftig und beinhaltet sie auch

«Auch der Auftraggeber kann viel zum Gelingen des Suchmandates beitragen.»

Aussagen zur Garantieleistung? Hat der Personalberater verstanden, worum es geht – sowohl betreffend die Ausgangslage beim Auftraggeber als auch betreffend das Anforderungsprofil der zu suchenden Person? Entspricht das Honorar dem Schwierigkeitsgrad der Suche und ist die Struktur sowie die Aufteilung des Honorars klar und verständlich und kongruent mit der zu erbringenden Leistung?

- Sind der Informationsfluss an den Auftraggeber wie auch die Zuständigkeiten respektive die Stellvertretung im Selektionsprozess beim Personalberater geregelt? Stellt der Personalberater auch eine Kunden- und Kandidatenbetreuung nach der Anstellung sicher?

Basis für eine effiziente Zusammenarbeit

Nebst der Wahl des richtigen Personalberaters kann der Auftraggeber seinerseits viel zum Gelingen des Suchmandates beitragen. Als relevante Voraussetzungen für eine vertrauensvolle, enge und effiziente Zusammenarbeit haben sich erfahrungsgemäss folgende Punkte bestätigt: Es herrscht eine offene Kommunikation und ehrliche Informationspolitik zur Ausgangslage im Unter-

nehmen, zum Beispiel zu den Gründen für den Abgang des Vorgängers. Bei hohem Fluktuationsaufkommen lohnt sich eine detaillierte, ehrliche Analyse. Das Stellenprofil soll zusammen mit dem Personalberater einer kritischen Prüfung hinsichtlich Wunschdenken und Realität unterzogen und die geforderten Qualifikationen des Kandidaten der Realität am Arbeitsplatz gegenübergestellt werden. Dabei sollten die umfangreichen Erfahrungen des Personalberaters einfließen können und dessen kritische Fragen zugelassen werden. Das Anforderungsprofil sollte verständlich umrissen sein.

Wichtig sind klare Zuständigkeiten und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens, damit der Suchprozess mit der nötigen Priorität behandelt wird und der Personalberater seine Ansprechpersonen erreichen kann. Zu guter Letzt muss der Auftraggeber trotz vollgepackter Agenda ausreichend Zeit für den Interviewprozess bis zur Anstellung einplanen und Termine vorausschauend festlegen.

Sorgfalt macht sich bezahlt

Eine transparente, vertrauensvolle und fundierte Zusammenarbeit mit einem Personalberater trägt dazu bei, dass Anstellungen erfolgreich und nachhaltig abgeschlossen werden können. Wenn man bedenkt, dass gemäss verschiedener Studien zwischen 10 und 15 Prozent der Anstellungen innerhalb der ersten 24 Monate wieder aufgelöst werden und diese Abgänge Kosten des anderthalbfachen des Jahresgehalts der eingestellten Person verursachen, so empfiehlt sich ein sorgfältiger Rekrutierungsprozess.

Fehlbesetzungen sind unangenehm und teuer für Arbeitnehmerin und Arbeitgeber zugleich. Dies allein sollte Grund genug sein, dem Rekrutierungsprozess firmenintern das nötige Gewicht zu verleihen und im Sinne der erfolgreichen, langfristigen Besetzung bei Bedarf auch die richtigen Partner beizuziehen. ■

Sabine Biland-Weckherlin ist Personalberaterin bei «da Unternehmensberatung in Personalfragen». Thomas Limburg-Bondy ist Partner bei «Dr. Thomas A. Biland Executive Search».

Briner AG, Winterthur

Eine innovative Firma und ein engagierter Arbeitgeber

Das traditionsreiche Winterthurer Familienunternehmen Briner hat sich in den letzten Jahren erfolgreich vom Handelsunternehmen zum modernen Dienstleister für die Baubranche und die Industrie entwickelt. Seit 2009 gehören auch Solar- und Photovoltaikanlagen zum Geschäft. Die Firma will ausserdem ein attraktiver Arbeitgeber sein und engagiert sich sehr im Ausbildungsbereich. **Michael Zollinger**

«Bei uns ist jeden Tag Neueröffnung», sagt Christian Weber. So umschreibt der Firmenchef sein Credo in Sachen Kundennähe. Seit sieben Jahren wirkt der quirlige 50-Jährige, der aus der Baubranche gekommen war, bei Briner. Seit 2010 ist er Geschäftsführer. «Wir kennen keine A-, B- und C-Kunden, es gibt nur A-Kunden. Alle sind für uns gleich wichtig, das gilt auch für alle Bereiche in unserem Unternehmen», betont der Chef.

Fünf Geschäftsbereiche und viele Dienstleistungen

Die Winterthurer Briner AG hat eine lange Tradition. Die Ursprünge gehen ins Jahr 1878 zurück, als die Firma von Jean-Jacques Furrer und Johannes Briner als Eisen- und Kohlehandlung im Herzen der Winterthurer Altstadt gegründet wurde. Seither hat sich das Familienunternehmen stark gewandelt und sich der Zeit und dem Markt angepasst. Aktuell ist Briner in fünf Geschäftsbereichen tätig: Da ist nach wie vor der Stahl- und Bauservice, dazu kommen das Segment der Versorgungssysteme, die Haustechnik inklusive dem Unternehmen Sanvortec und als neuester Bereich die Heiz- und Energiesysteme unter dem Namen Briner Energie.

Die regionale Baubranche beliefern die Winterthurer bis heute mit Armierungsstahl und -netzen sowie einem breiten Angebot an Bauzubehör. Heute verkauft Briner der Kundschaft vermehrt fertige Tiefbaulösungen und Dienstleistungen. «Wir bieten dem Strassenbauer zum Beispiel das Ziehen und Anpassen von neu versetzten, höhenverstellbaren Schachtdeckelsystemen direkt durch unsere Spezialisten an», beschreibt Weber

eine der neuen Dienstleistungen, die in der Branche offenbar gut ankommen.

Im Stahlservice tritt Briner häufig als Generalunternehmer auf, bezieht auch die Logistik mit ein und unterstützt so den Bau, aber auch die Haustechnik. Überhaupt ist die Vernetzung in der Strategie von Briner eine der tragenden Säulen geworden. «Wir machen alles rund um den Bau und gewisse Industriebereiche und auch alles rund ums Wasser», bringt Weber die verschiedenen Wirkungsfelder des Unternehmens auf den Punkt.

Stark gewachsen ist Briner in den letzten Jahren im Segment der Haustechnik, wo man als Partner der Sanitärgeschäfte weitherum Akzeptanz geniesst. Im Abhol-Shop an der Industriestrasse 18 in Winterthur-Grüze mit einem Lager mit Tausenden von Artikeln gehen die Sanitärinstallateure der Region ein und aus. Neuerdings bietet Briner den Handwerkern auch online Zugriff auf alle Artikel und garantiert die Lieferung innert 24 Stunden.

Weiterentwicklung nach der ersten Übernahme

Durch den Erwerb der Firma Sanvortec kam es 2008 zur ersten Akquisition in der 130-jährigen Firmengeschichte. Sanvortec mit Sitz im zürcherischen Dällikon fertigt und vertreibt so genannte Sanitär-Vorwandssysteme. «Die Synergien sind sehr gross», schwärmt Weber. Sanvortec mit ihren 30 Mitarbeitenden bleibe aber weiterhin frei bei der Beschaffung. Mit der Akquisition hat Briner – traditionellerweise eher regional tätig – den Schritt nach Zürich-Nord gewagt und auch gesamtschweizerisch

die Kompetenz für Grossbauten aufbauen können.

Laut Weber befruchtet das wiederum auch andere Bereiche. So hat man inzwischen in Wetzikon und in Glattbrugg zwei weitere Abhol-Shops eröffnet – mit erfreulichen Resultaten. Stärker in Richtung Dienstleistung geht es auch bei den Versorgungssystemen, wo Briner-Spezialisten beispielsweise auch für das

«Die Vernetzung ist in der Strategie von Briner eine tragende Säule geworden.»

anspruchsvolle Rohreverlegen engagiert werden können.

Die Weiterentwicklung aller Bereiche ist für die rund 100 Mitarbeitenden von Briner anspruchsvoll. Für den Erfolg und ein gutes Betriebsklima sei es unerlässlich, dass die Unternehmensleitung vorlebe, was sie predige, betont Weber. «Nur wenn du auch selbst neue Aufträge in sämtlichen Bereichen an Land ziehst, wirst du ernst genommen», sagt er. Weber engagiert sich in der Region Winterthur auch über das Unternehmen hinaus, etwa im Vorstand der Standortförderung, als Präsident der Cluster-Organisation «energie bewegt winterthur» oder als Verwaltungsrat mehrerer KMU.

Energie mit Potenzial

Briner Energie ist nebst Sanvortec das neueste Geschäftsfeld des Unternehmens. Im Bereich Energie- und Heizsys- ➤



Das Winterthurer Unternehmen Briner mit Firmenchef Christian Weber (oben links) beliefert den Bausektor mit Stahlelementen oder Rohren, pflegt aber auch den Ausbau des Energiebereichs (unten rechts die firmeneigene Photovoltaikanlage).

Bilder: Michael Zöllinger und zvg

► teme hat sich die Firma mit eigens dafür angestellten Fachleuten auf Pellet-Heizungen und Solaranlagen spezialisiert. Als Generalvertretung der deutschen Solvis-Produkte (Solarenergie) strebt Briner in diesem Segment nationale Präsenz an. «Wir bieten Beratung von A bis Z und installieren die Anlagen. Dabei liegt die Verantwortung entweder beim Sanitärunternehmer, beim Architekten oder bei uns. Wir fragen den Kunden aber immer zuerst, wer sein Sanitär ist», erklärt Weber das Vorgehen.

Akzent auf Nachhaltigkeit

2011 ging das Unternehmen mit gutem Beispiel voran und installierte auf dem Dach einer seiner Industriehallen eine grosse Photovoltaikanlage mit 1050 Panels. Das Projekt wurde mit dem Zürcher Energiebüro umgesetzt, mit dem eine feste Kooperation besteht. Inzwischen produziert die Anlage auf dem Briner-Dach einen grossen Teil des Energiebedarfs des Unternehmens. Mit einer Fläche so gross wie neun Tennisplätze handelt es sich um eine der 50 grössten Solaranlagen des Landes – mit einer Produktion, die für über 50 Vierpersonen-Haushalte reichen würde. «Ich bin stolz, dass wir auch hier eine Vorreiterrolle spielen können», sagt Weber und zeigt sich überzeugt vom grossen Potenzial der Photovoltaiktechnologie.

Nachhaltigkeit ist bei Briner in allen Bereichen wichtig, und zwar Nachhaltigkeit im klassischen Sinn – mit den drei Säulen Ökologie, Soziales und Wirtschaftlichkeit: Sukzessive wurde in jüngster Zeit der CO₂-Ausstoss reduziert, etwa mit der Nutzung von Fernwärme oder mit

«70 Prozent der Lehrlinge arbeiten nach der Lehre weiter bei Briner.»

der Verlegung von mehr als 200 000 Lastwagen-Kilometern auf die Schiene. Im Bauservice steht der Handel mit energetischen Bauprodukten unmittelbar bevor. Auch hier wurde eigens ein Fachmann eingestellt.

Aus- und Weiterbildung hat hohen Stellenwert

Im Zentrum stünden immer die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens und der Anspruch, ein wichtiger und attraktiver Arbeitgeber in der Stadt zu bleiben, sagt Weber, der die Familienfirma auch in zehn Jahren noch als Vorbild im Handel und im Dienstleistungsbereich sehen will. «Wir wollen auch weiterhin Neu-

es entwickeln, das für die Zukunft Sinn ergibt», betont er.

Einen hohen Stellenwert räumt Briner-Chef Christian Weber der Aus- und Weiterbildung seiner Belegschaft ein, doch nicht mit umständlichen Programmen, sondern punktuell und individuell, «dort, wo die Leute wollen». Zu den ständig jeweils rund zehn Lernenden (Logistik und KV) sucht der Chef den regelmässigen, direkten Kontakt. «Ich will wissen, wie die Teenager ticken und was ihnen wichtig ist», sagt Weber. Sofern die Leistung stimmt, ist es das Ziel, die Lehrlinge nach der Ausbildung im Unternehmen weiterzubeschäftigen. Dazu gehört für Weber, nach der Lehre auch Weiterentwicklungen zu fördern. «Wenn zum Beispiel einer noch ein Fachhochschulstudium plant, unterstützen wir das. So können wir die hohe Qualität unserer Mitarbeitenden nachhaltig sichern und bleiben als Arbeitgeber attraktiv.»

Die Jungen können sich offenbar gut mit der Winterthurer Firma identifizieren. 70 Prozent der Lernenden arbeiten nach der Lehre weiter bei Briner, was Christian Weber mit Stolz erfüllt. Die Noten der Jungen sind für ihn übrigens nicht das entscheidende Kriterium: «Viel wichtiger ist mir», betont er, «wie sich einer oder eine im Unternehmen einbringt.» ■



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



Sita Mazumder

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur



Bild: zvg

Grundlage der Unternehmenskultur sind die von allen Unternehmensmitgliedern gemeinsam geteilten Werte und Normen. Diese sind von den einzelnen Mitarbeitenden so stark internalisiert und vertreten, dass sie in deren Denk- und Verhaltensmustern gelebt werden. Die Unternehmenskultur prägt auf diese Weise alle wichtigen Aspekte eines Unternehmens, das konkrete Verhalten der Organisationsmitglieder, die Umgangsart mit Internen wie Externen, die gemeinschaftlich gepflegten Gewohnheiten und vieles mehr.

Obwohl die Unternehmenskultur als wenig erfassbar, als «soft» erscheint und schwer zu quantifizieren ist, haben Erfahrungen im unternehmerischen Alltag sowie Berichte und Studien gezeigt, dass es sich hier um einen Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Unternehmens handelt. Die Unternehmenskultur in einer Industriefirma prägt beispielsweise die Kreativität in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Präzision einer Engineering- und Produktionsabteilung, die Umsetzungstärke in der Verkaufsorganisation, die Zuverlässigkeit von Kundensupport usw. Analog gilt diese Erkenntnis in allen Branchen, sprich für sämtliche Organisationen.

Natürlich existieren beliebig viele Kulturen, für jedes Vorhaben, für jedes Unternehmen gibt es eine passende Kultur. Allen langfristig erfolgreichen Organisationen gemeinsam ist jedoch die Klarheit und Ehrlichkeit in der Umsetzung der gemeinsamen Werte und Normen, denn nur dann lassen sich diese auch leben. Die

(Menschen-)Führung in einem Unternehmen hängt denn auch entscheidend von der Unternehmenskultur ab – umgekehrt prägen die von der Unternehmensspitze ausgestrahlten und vorgelebten Führungsprinzipien stark die Unternehmenskultur.

Die nachhaltige Gestaltung oder Umwandlung der Unternehmenskultur bedarf eines meistens langen Zeithorizonts. Hier hat eine Geschäftsleitung kurzfristig mit der Umgestaltung der Strategie mehr Chancen. Ein wenig erfolgreiches Unternehmen kann durch eine neue, bessere Unternehmensspitze verbessert werden. Diese kann zum Beispiel bei Turnaround-Fällen durch schockartige Massnahmen (Stichwort «Kulturschock») kurzfristig eine gewisse Änderung der Unternehmenskultur bewirken. Das Unternehmen wird aber aufgrund solcher Massnahmen selten zum nachhaltigen Star – dazu ist ein durchgängig qualifiziertes und sorgfältig selektiertes Humankapital notwendig. Das stärkste Instrument der Unternehmensspitze, die Unternehmenskultur nachhaltig zu prägen, ist entsprechend eine strategisch durchdachte, strategisch verankerte und konsequent praktizierte Personalselektion. Bei erfolgreichen Unternehmen hat sich denn auch wiederholt gezeigt, dass sich die Spitze stark mit der Selektion ihrer Mitarbeitenden befasst, sich dieser sogar oft persönlich annimmt.

Ist die Unternehmenskultur eine starke Komponente des Unternehmens, so ist diese als Erfolgsfaktor in der Lage, die Kreativität und Vielfältigkeit der Mitarbeitenden besser zu nutzen, anstatt zu stark die Persönlichkeiten derselben zu normieren. Eine Normierung führt letztlich wieder zu einem gewissen Mittelmass und damit zu ökonomisch unausgeschöpftem Potenzial – oder mit den Worten John F. Kennedys: «Ein gescheiter Mann muss so gescheit sein, Leute anzustellen, die viel gescheiter sind als er.» ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.

Privatversicherer

Die Schweizer Assekuranz als wichtiger Pfeiler des Finanzplatzes

Prämienwachstum, stabile Schadenentwicklung, Kosteneffizienz und solide Finanzergebnisse: Die Schweizer Privatversicherer können auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2011 zurückblicken. Sie haben sich im Umfeld turbulenter Finanzmärkte erneut als stabilisierender Faktor der Gesamtwirtschaft erwiesen. **Urs Berger**

Viel war im vergangenen Jahr über den Finanzplatz Schweiz zu hören und zu lesen: Meist ging es dabei um den Bankensektor. Selten war in diesem Zusammenhang von der schweizerischen Assekuranz und schon gar nicht von deren Stabilität und kontinuierlich guten Leistungen die Rede.

Eine am 13. Januar 2012 vorgestellte, von der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich in Auftrag gegebene Studie zur Entwicklung des Finanzplatzes Zürich und zu den Perspektiven bis 2020 spricht von einer Wachstumsverlangsamung des Zürcher Finanzsektors und einem Rückfall hinter andere Branchen. Ausserdem soll die Zahl der Erwerbstätigen um durchschnittlich 0,3 Prozent pro Jahr schrumpfen.

1100 offene Stellen

Die Versicherungswirtschaft wurde in dieser Studie in zahlreichen Punkten nicht korrekt analysiert und wesentliche belegbare Aspekte, die ihre Bedeutung und ihre Zukunftsperspektiven untermauern, wurden nicht berücksichtigt. Anders als im Bankensektor, in dem wohl künftig ein weiterer Stellenabbau stattfinden wird, sind bei den Versicherungen in der Schweiz per Anfang 2012 rund 1100 Stellen nicht besetzt – ein Faktum, das in besagter Studie leider unterschlagen wird.

Es fehlt an qualifizierten Fach- und Führungskräften. Der «War for Talents» tobt in der Versicherungswirtschaft schon seit geraumer Zeit. Dies, obwohl sich die Gesamtzahl aller in der Schweizer Privatassekuranz tätigen Mitarbeitenden im letzten Jahr leicht reduziert hat. Ein Faktor für den Rückgang von rund 730 Mitarbeitenden ist sicher die

strenge Kostendisziplin der Unternehmen: Freigewordene Stellen wurden zum Teil nicht mehr neu besetzt. Und dennoch: Gut ausgebildete, qualifizierte Spezialisten sind gesucht und «umkämpft».

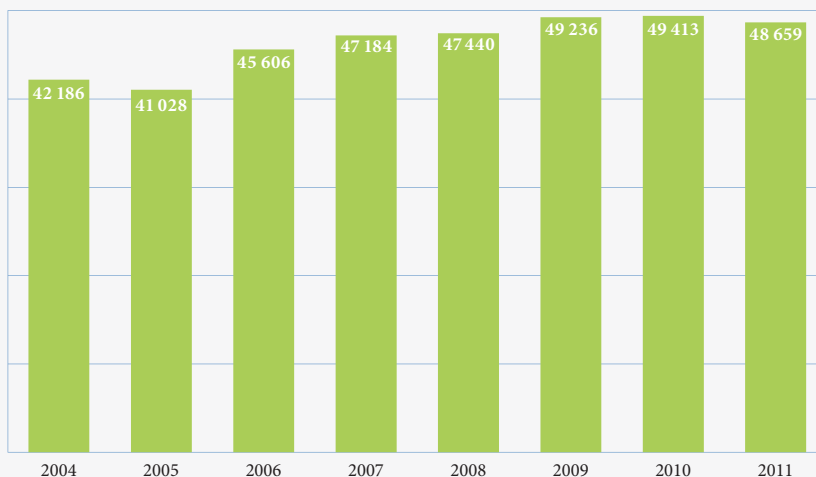
Bedeutende Branche und wichtiger Arbeitgeber

Die Schweizerische Versicherungsindustrie ist gut positioniert. Sie ist mit ihrem Geschäftsmodell eine wichtige und verlässliche Stütze des hiesigen Finanzplatzes und der ganzen schweizerischen Volkswirtschaft. Schweizer Versicherer leisten rund 38 Prozent an die gesamte Wertschöpfung der Finanzintermediäre in unserem Land. Sie beschäftigen weltweit 122 000 Personen, davon rund 48 700 im Inland. Sie sind weiterhin bedeutende Investoren im In- und Ausland: Ihr Kapitalbestand beläuft sich mittlerweile auf über 570 Milliarden Franken.

Mit einem Prämienvolumen von 56,5 Milliarden Franken im Jahr 2010 belegt die Schweiz im Ranking der grössten Versicherungsmärkte Europas den siebten Platz. Die Versicherungswirtschaft leistet gemäss dem Bundesamt für Statistik rund fünf Prozent an die gesamte Bruttowertschöpfung und gehört damit zu den sieben grössten Wirtschaftszweigen in der Schweiz. Unter Einbezug des Auslandsgeschäfts würde sie gar auf Platz fünf figurieren. Betrachtet man die Produktivität, also die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, so liegt das Versicherungsgewerbe mit an der Spitze der wichtigsten Wirtschaftszweige. Alleine die Unternehmenssteuern der Privatversicherer liegen bei rund einer halben Milliarde Franken.

Die Schweizer Assekuranz erachtet ein kontinuierliches Wachstum der Branche in der laufenden Dekade als realistische Entwicklung. Wir müssen aber unseren Standort in Konkurrenz zu

Mitarbeitende der Assekuranz in der Schweiz



Wachstumsmärkten wie Ostasien oder den arabischen Emiraten attraktiv positionieren. Wir dürfen uns nicht auf den – mit Innovation und Tatkraft – wohl erworbenen Lorbeeren ausruhen. Die Stabilität der Versicherungswirtschaft hat sich auch in Phasen der Finanzmarktkrise positiv auf die Realwirtschaft ausgewirkt. Unsere Branche als massgeblicher Träger der Schweizer Wirtschaft hat guten Grund, auch für die kommenden zehn Jahre zuversichtlich zu sein.

Regulierung des Wettbewerbs mit Augenmass

Der Auftrag, den unsere Aufsichtsbehörde Finma von Gesetzes wegen zu erfüllen hat, zwingt diese bisweilen zu einem unglaublichen Spagat: Einerseits ist sie dem Konsumentenschutz verpflichtet, den sie durch eine strenge Überwachung der Einhaltung von Corporate Governance- sowie von Solvabilitäts-Regeln durchsetzt. Andererseits ist sie auch zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Versicherer auf nationaler wie auf internationaler Ebene verpflichtet. Die Schweizer Assekuranz bemängelt, dass die Finma gar zu oft letzteres aus dem Blickwinkel verliert. Die Regulierungsdichte und die straffe Aufsicht können sogar zu einer Verhinderung des Wettbewerbs führen.

Die Finma muss berücksichtigen, wie sich die Regulierung auf den Wettbewerb, die Innovationsfähigkeit und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz auswirkt. In diesem Sinne werden wir den konstruktiven Dialog mit der Aufsichtsbehörde ausbauen. Wir erwarten eine Regulierung des Wettbewerbs mit Augenmass, die es uns erlaubt, die Erfolgsgeschichte der Schweizer Assekuranz weiterzuschreiben.

Weiterentwicklung in der beruflichen Vorsorge

Am 4. Januar 2012 hat das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) den Entwurf des Berichts über die Zukunft der 2. Säule in eine bis am 9. März 2012 dauernde Anhörung gegeben. Der SVV



Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbands: Urs Berger.

ist an der Ausarbeitung einer konsolidierten Stellungnahme. Ich werde dieser Stellungnahme deshalb nicht vorgreifen, möchte aber betonen, dass wir den ausgearbeiteten Bericht positiv bewerten. Einige für unsere Branche wichtige Eckpunkte kann ich bereits festhalten:

Das bewährte Drei-Säulen-Konzept der Altersvorsorge ist vorab aufgrund der ungelösten Debatten im Bereich der 2. Säule in einer ernstzunehmenden Schieflage. Im Vordergrund stehen weiterhin der Umwandlungssatz, der Mindestzinssatz und die Legal Quote. Alle drei Themen werden auch im Rahmen des Berichts über die Zukunft der 2. Säule behandelt. In etwas geraffter Form sind die diesbezüglichen Standpunkte der Privatassekuranz wie folgt:

- Keine Verschärfung der Bestimmungen zur Überschussverteilung. Die Privatversicherer bieten in der beruflichen Vorsorge einmalige Garantien an. Diese erfordern ein Risikokapital, das von den Versicherern erwirtschaftet werden muss. Die Legal Quote limitiert einerseits den Gewinn der Versicherer, ermöglicht es ihnen aber, das für ihr Modell notwendige Risikokapital zu bilden.
- Die korrekte Festlegung des Umwandlungssatzes ist unumgänglich, weil sonst die Anpassung der Renten an die Realität über Massnahmen auf der Finanzierungsseite unvermeidlich wird.
- Keine Festlegung von versicherungstechnischen Grössen der beruflichen

Vorsorge über einen politischen Entscheidungsprozess. Der SVV fordert seit langem die Festlegung eines variablen und marktkonformen BVG-Mindestzinssatzes nach einer transparenten, nachvollziehbaren Formel. Die politische Bestimmung des Mindestzinssatzes führt aufgrund unvermeidbarer systematischer Verzerrungen jeweils zu einem überhöhten Wert.

- Wohl hat der Bundesrat im Herbst 2011 per 2012 den Mindestzinssatz um einen halben Prozentpunkt auf 1,5 Prozent gesenkt. Das ist ein Schritt in die richtige Richtung. Leider hat es der Bundesrat aber unterlassen, ein klares Zeichen für die finanzielle Sicherheit der beruflichen Vorsorge zu setzen. Als Garantie und Anspruch der Versicherten gegenüber der Vorsorgeeinrichtung muss der Mindestzinssatz so festgelegt werden, dass er auch erreichbar ist. Das war in den vergangenen Jahren nicht der Fall. Die kumulierte BVG-Mindestverzinsung in den letzten sechs Jahren betrug 14,6 Prozent, die kumulierte Performance der Vorsorgeeinrichtungen aber lediglich rund 7,1 Prozent.

Zentrale Funktion der Lebensversicherer

Die Funktion der Lebensversicherer in der beruflichen Vorsorge ist volkswirtschaftlich zentral. Die Privatversicherer erfüllen für zehntausende von KMU eine zentrale Funktion bei der Durchführung der beruflichen Vorsorge. Die Wahlfreiheit beim Vorsorgewerk sorgt für einen funktionierenden Wettbewerb zwischen Anbietern.

Auch weiterhin zählen KMU und ihre Mitarbeitenden auf die Lebensversicherer, die für die Durchführung der beruflichen Vorsorge von rund 150 000 kleinen und mittleren Betrieben mit 900 000 versicherten Personen unentbehrlich sind. ■

Urs Berger ist Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbands. Der Text basiert auf Auszügen seines Referats an der Jahresmedienkonferenz. Das ganze Referat ist abrufbar auf der Website des SVV.

Zuwanderung

«Migranten waren und sind stets auch wichtige Arbeitgeber»

Eduard Gnesa ist Sonderbotschafter für internationale Migrationszusammenarbeit beim Bund (Deza) und hat 2011 das «Globale Forum für Migration und Entwicklung» präsi- diert. Er befasst sich intensiv mit der weltweiten Migration und ihren Konsequenzen. Im Vorfeld des Europa Forums Luzern zum Thema Zuwanderung äussert er sich unter anderem zur Bedeutung der Immigranten für die Schweizer Wirtschaft. **René Pfister**



Bild: Keystone/Martial Trezzini

«Migration ist ein globales Phänomen und erfordert globale Lösungen»: Eduard Gnesa.

Weshalb engagiert sich die Schweiz im Forum für Migration und Entwicklung?

Eduard Gnesa: Migration ist ein globales Phänomen und erfordert daher globale Lösungen. Nicht nur die Länder in unserer unmittelbaren Nachbarschaft sind migrationsaussenpolitisch wichtig für uns, sondern auch Länder, die geografisch weiter weg von der Schweiz liegen. Im Jahr 2010 wurden weltweit 214 Millionen Migranten gezählt; hinzu kamen 47 Millionen Flüchtlinge und Vertriebene.

Die Schweiz setzt sich seit Langem dafür ein, dass auf weltweiter Ebene gemeinsame Vorstellungen und Prinzipien verankert werden können, etwa bei globalen Themen wie Menschenhandel, Rekrutierung von Arbeitskräften, Integration oder Rückkehr abgewiesener Asylsuchender. Das Globale Forum für Migration und Entwicklung (GFMD)

ist zurzeit der einzige Rahmen, in dem sich Staaten auf globalem Niveau regelmässig freiwillig treffen, um über diese Themen zu sprechen und nach Lösungen zu suchen.

Und was ist der Nutzen dieses Engagements für die Schweiz?

Die Schweiz ist überzeugt, dass dieses Forum konsequent unterstützt werden muss. Bundesrätin Simonetta Sommaruga hat am 1. Dezember in Genf vor Vertretern von 162 teilnehmenden Staaten gesagt, eine verstärkte Zusammenarbeit im Migrations- und Entwicklungsbereich im In- und im Ausland sei auch im nationalen Interesse der Schweiz. Zudem konnte sich die Schweiz im Rahmen des Forums ein breites Kontaktnetz aufbauen. Damit können die Kommunikationswege in dringenden Situationen beträchtlich verkürzt werden.

Die Schweiz setzt auf den multilateralen Dialog: Was ist darunter zu verstehen und welche Ziele werden verfolgt?

Zu den migrationsaussenpolitischen Zielen gehört unter anderem, dass die für den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Wohlstand der Schweiz erforderliche Zuwanderung gewährleistet wird. Sie soll aber auch einen Beitrag zum Wohlstand der Herkunftsländer leisten, indem Synergien zwischen Migration und Entwicklung vermehrt ausgeschöpft werden. Personen auf der Flucht soll Schutz gewährt werden. Diese Ziele werden im Wesentlichen mit bilateralen Kontakten, bilateralen Abkommen und multilateralem Dialog erreicht. Letzterer kann sich sowohl auf regionaler wie auch auf globaler Ebene abspielen. Neben dem GFMD engagiert sich die Schweiz auch sehr aktiv in verschiedenen Gremien des regionalen Dialogs, um den Austausch mit unseren europäischen, afrikanischen sowie zentralasiatischen Partnern zu stärken.

Warum braucht es diesen Austausch?

Es ist wichtig, dass wir ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen und Chancen der Migration entwickeln. Nur so kann eine kohärente und wirkungsvolle Migrationspolitik auf nationaler Ebene formuliert werden, welche die Entwicklung effektiver Partnerschaften auf bilateraler Ebene ermöglicht. Gleichzeitig möchte ich nicht den Eindruck erwecken, der multilaterale Dialog werde morgen oder übermorgen zu einem neuen Migrationsrahmenabkommen führen. Auf globaler Ebene ist dies zurzeit politisch nicht mehrheitsfähig und auch auf regionaler Ebene tun sich die

Staaten schwer damit. Die EU beispielsweise diskutiert seit Jahren über die Harmonisierung der Flüchtlingspolitik, kommt aber nur sehr langsam voran. In einem politisch hoch sensiblen Themenbereich wie der Migration ist dies nicht erstaunlich. Eines ist aber sicher: Ein einzelner Staat kann Migration als grenzüberschreitendes Phänomen nicht alleine regeln, geschweige denn die Probleme alleine lösen.

Migration bringt neben Herausforderungen auch Chancen mit sich. Was sind die Vorteile für die Schweiz?

Es ist richtig, die negativen Aspekte der Migration zu verhindern, aber gleichzeitig muss auch das Potenzial der Migration, etwa für die wirtschaftliche Entwicklung, verbessert werden. Ohne die tatkräftige Unterstützung von Migrantinnen und Migranten in allen Sektoren der Schweizer Wirtschaft wäre der wirtschaftliche Aufschwung in den letzten 50 Jahren schlicht nicht zu bewerkstelligen gewesen. Migrantinnen und Migranten sind qualifizierte Arbeitskräfte in der Hotellerie, in der Landwirtschaft oder im Finanz-, Gesundheits- und Bildungswesen und als solche unabdingbar. Jede 4. Arbeitskraft in der Schweiz hat keinen Schweizer Pass. Migranten sind und waren stets auch wichtige Arbeitgeber, wie etwa Nicolas Hayek.

Viele Migrantinnen und Migranten, die hier in der Schweiz leben, leisten zudem einen enorm wichtigen Beitrag an die Entwicklung in ihren Herkunftsländern, indem sie einen Teil ihrer Einkünfte an ihre Familien zurücksenden. Die Weltbank erwartet für 2011 Rücküberweisungen von Migrantinnen und Migranten in ihre Herkunftsländer (Remissen) in der Höhe von über 350 Milliarden Dollar. Das übersteigt den Gesamtumfang öffentlicher Entwicklungshilfe um ein Vielfaches. Im Interesse der Schweiz und der Herkunftsländer müssen wir mit der Diaspora noch mehr zusammenarbeiten.

Inwiefern bearbeiten Sie bei der Migrationszusammenarbeit auch wirtschaftliche Themen?

Migrations-, Aussen-, Wirtschafts- und Entwicklungspolitik sind Bereiche, die sehr eng miteinander verflochten sind.

Europa Forum Luzern zum «Streitpunkt Zuwanderung»

Das Europa Forum Luzern vom 23. und 24. April thematisiert die Bedeutung der Zuwanderung für den Arbeitsmarkt, die Wirtschaft und den Wohlstand – im Kontext der demografischen Rahmenbedingungen. Im Fokus stehen auch die Herausforderungen, die sich aus den globalen Migrationsströmen ergeben. Unter anderen diskutieren folgende Persönlichkeiten über wirtschaftliche Notwendigkeiten und politische Grenzen: Bundesrätin Simonetta Sommaruga, Gerd Leers (Minister für Immigration, Holland), Valentin Vogt (Schweizerischer Arbeitgeberverband), Anton Affentranger (Implenia), Silvia Ayyoubi (Roche), Serge Gaillard (Seco), Eduard Gnesa (EDA), George Sheldon (Universität Basel). ■

23. und 24. April 2012, KKL Luzern. Öffentliche Veranstaltung am 23. April ab 17.45 Uhr. Mehr Informationen: www.europa-forum-luzern.ch



Deshalb liegt mir in diesem Zusammenhang auch eine gute Kooperation zwischen EDA, EVD und EJPD am Herzen und ich kann sagen, dass der Bundesrat diesbezüglich in den letzten Jahren mit der Einrichtung spezieller Koordinationsausschüsse einen wichtigen Schritt nach vorn gemacht hat. Neben den aktuellen Herausforderungen konzentriere ich mich in meiner Arbeit aber auch auf die längerfristigen Perspektiven. Viele Experten machen uns etwa darauf aufmerksam, dass die Schweiz im Zuge der demografischen Alterung in Zukunft noch stärker auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen sein könnte, wenn die momentanen Lebensstandards aufrechterhalten werden sollen.

An welchen Bereich denken Sie etwa?

Nehmen Sie das Gesundheitswesen als Beispiel: Die Schweizerinnen und Schweizer werden älter und ein Teil von ihnen wird pflegebedürftig. Gleichzei-

tig sind immer weniger Leute im arbeitsfähigen Alter. Diesem Dilemma müssen wir natürlich in erster Linie durch konsequente Berufsbildung und attraktive Arbeitsbedingungen hier in der Schweiz begegnen. Dies wird voraussichtlich kaum ausreichen. Wir müssen bereits jetzt überlegen, wie wir diesen Engpässen in Zukunft mittels einer klugen Migrationspolitik begegnen können. Dabei werden wir in direkter Konkurrenz mit vielen anderen Industriestaaten stehen, die ähnliche Engpässe zu bewältigen haben wie wir. Schon heute versuchen die USA, aber auch die EU, mit verschiedenen Instrumenten qualifizierte Arbeitnehmer aus aller Welt anzulocken, weil sie wissen, dass der Wettbewerb um diese Fachkräfte bereits begonnen hat. Wir tun gut daran, auch in der Migrationspolitik vorausschauend zu denken und zu handeln, damit wir die künftigen Herausforderungen gut meistern können. ■

Integration

«Alle machen einen vollwertigen Job»

Der «This-Priis» zeichnet Betriebe für ihr Engagement bei der Eingliederung von handicaperten Menschen aus. Die bereits zum siebten Mal verliehene Auszeichnung ging dieses Jahr an zwei Firmen, die insgesamt sieben Betroffene beschäftigen. Deren Leistungen sind für die Betriebe relevant und von wirtschaftlichem Nutzen.

Für die Nominierung zum «This-Priis» kommen Unternehmen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich im Raum Zürich in Frage, die Handicaperte aktiv, nachhaltig und erfolgreich integrieren. Der mit insgesamt 25 000 Franken dotierte Preis für das Jahr 2012 ging an zwei Betriebe, die seit Jahren gesundheitlich beeinträchtigte Menschen an vollwertigen Arbeitsplätzen beschäftigen.

Vier von 93 mit Handicap

Die Elektro-Material AG in Zürich ist eine knapp hundertjährige Grosshandelsfirma. Sie beliefert konzessionierte Elektriker mit sämtlichem Material, das sie auf der Baustelle brauchen, vom Kabelschacht bis zum Schalter. Im 93-köpfigen Team am Standort Zürich sind vier Mitarbeitende mit einem Handicap integriert. Ciro Steiger absolviert in der Firma die Lehre als Logistiker. Vor drei Jahren wurde der begabte Unihockey-Spieler – er spielte bei einer U21-Mannschaft – von einem Auto angefahren und erlitt ein schweres Schädel-Hirn-Trauma. Nach fünf Wochen im Koma arbeitete er sich wieder ins normale Leben zurück. Heute meistert er die Anforderungen des Alltags, der Arbeit und

der Ausbildung selbständig. Der geistig behinderte Andreas Polydorides arbeitet in der Spedition.

Dort ist auch Rudolf Cancian tätig. Der ehemalige Elektriker lebt mit nur einer Lunge und kann deshalb keine schwere körperliche Arbeit mehr auf staubigen Baustellen verrichten. Tashi Ilber, nach einem psychischen Zusammenbruch zurück in der Arbeitswelt, ist im Wareneingang beschäftigt. Alle vier Handicaperten beziehen eine Teil-IV-Rente, der Betrieb zahlt im Rahmen der Rentenbestimmungen dazu einen Leistungslohn.

«Der Aufwand, handicaperte Mitarbeiter zu integrieren, ist am Anfang manchmal zwar gross», sagt Betriebsleiter Kurt Stübli. «Doch wenn jemand seinen Platz gefunden hat und die Abläufe reibungslos funktionieren, geht das auf ein normales Mass zurück.» Die handicaperten Mitarbeiter wuchsen in die Arbeit hinein und machten dann einen vollwertigen Job.

Die Kägi + Co AG in Winterthur ist ein über 130-jähriges Familienunternehmen mit 60 Mitarbeitenden. Seine Kernkompetenzen liegen im Stahlrohrhandel und in der Rohrbearbeitung mit spezieller

3-D-Rohrlasertechnologie. Die Integration von Mitarbeitern mit einem geistigen oder zerebralen Handicap fing bei der Firma vor fünf Jahren mit der Einstellung von Stefan B. an. Er sorgt für Ordnung in und um den Betrieb. Michael K. bewegt mit dem Hallenkran Rohre aus dem Lager auf die Sägemaschine. Tobias T. säubert vorab die Schnittkanten der frisch geschnittenen Rohre. Auch bei der Firma Kägi beziehen die drei handicaperten Mitarbeiter eine Teil-IV-Rente, und das Unternehmen zahlt einen Leistungslohn.

Nachahmer gesucht

Leiter Raimund Staubli ist überzeugt, dass es «in allen Betrieben Arbeit für Menschen mit einem Handicap gibt – und zwar mit wirtschaftlichem Nutzen für das Unternehmen». Arbeiten, die einfach getan werden müssten, ob von einem handicaperten oder von einem anderen Mitarbeitenden. Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration sei eine verlässliche Bezugsperson für die Betroffenen, sagt Staubli. Auch die Begleitung durch eine kompetente Institution bezeichnet er als fundamental, vor allem während der Anfangsphase der Integration. Viele Unternehmer hätten grosse Befürchtungen, handicaperte Mitarbeitende einzustellen. Er könne als Unternehmer aber sagen: «Es geht!»

Entstanden ist der «This-Priis» durch eine private Initiative der Familie Widmer aufgrund persönlicher Betroffenheit. Der heutige Verein hofft, dass die ausgezeichneten Betriebe Nachahmer finden und dadurch weitere Arbeitsplätze für Handicaperte geschaffen werden. ■ (Wi)

Bei der Elektro-Material AG in Zürich sind Handicaperte voll ins Team integriert.



Bild: zvg

EIN GUTES RESULTAT ZUM JUBILÄUM



Marcel Berlinger,
Geschäftsführer

ASGA Deckungsgrad mit 106.7 % über dem Durchschnitt

Im 49. Geschäftsjahr der ASGA Pensionskasse ist trotz äusserst schwierigem Umfeld im Finanz- und Wirtschaftsbereich ein respektables Ergebnis erreicht worden. Viele Unternehmen haben sich wiederum für einen Anschluss an unsere Gemeinschafts-Vorsorgeeinrichtung entschieden. Die wiederkehrenden Spar- und Risikobeiträge stiegen um 5.7 % auf CHF 520.6 Mio. Die eingebrachten Freizügigkeitsleistungen und Einlagen erreichten CHF 616.3 Mio., was einer Steigerung um 9.9 % entspricht.

Gemäss dem Swisscanto Pensionskassen-Monitor stieg der vermögensgewichtete Deckungsgrad bei den privatrechtlichen Pensionskassen per 31. Dezember 2011 um 2.8 % Prozentpunkte auf 103.1 %. Auch bei den öffentlich-rechtlichen Pensionskassen stieg der Deckungsgrad gegenüber dem Vorquartal und ist nun bei 88.1 %. Insgesamt entwickelte sich die vermögensgewichtete Deckung über alle Kassen im vierten Quartal von 94.4 % auf 97.0 %. Die ASGA Pensionskasse weist einen erfreulichen Deckungsgrad von 106.7 % aus.

Um eine Unterdeckung zu vermeiden, steht bei unserer Anlagentätigkeit im gegenwärtigen Finanzmarktumfeld insbesondere Werterhaltung im Vordergrund; die potenziellen Wertschwankungen auf unserem Anlageportfolio werden tief gehalten. Diese Ausrichtung bringt Opportunitätskosten mit sich, respektive schränkt die Renditemöglichkeiten ein. Diesen möglichen Renditeverzicht nehmen wir zu Gunsten der Sicherheit in Kauf.

50 Jahre ASGA: Kontinuität, Qualität und langfristige Sicherheit

2012 dürfen wir auf 50 erfolgreiche Jahre ASGA zurück blicken. Am 23. Februar 1962 wurde die ASGA Pensionskasse Genossenschaft als Selbsthilfeorganisation gegründet. Ziel der Gründungsmitglieder war, die Altersvorsorge des Gewerbes nachhaltig sicherzustellen. Aus heutiger Sicht darf man diesen Schritt sicher als visionär bezeichnen. Denn die ASGA setzte sich bereits 10 Jahre vor der Verankerung der beruflichen Vorsorge in der Verfassung für die Sicherung der Vorsorge ihrer Mitglieder ein.

50 Jahre ASGA, das bedeutet grosses Fachwissen und Erfahrung in der beruflichen Vorsorge und zeigt, dass vernünftiges Abwägen von Risiko und Rendite nachhaltig zum Erfolg führt.

Individuelle Vorsorgelösungen und die direkte persönliche Beratung machte die ASGA schon immer, speziell für KMU, interessant. Heute freuen wir uns, dass über 9000 Unternehmen und mehr als 70 000 Versicherte auf die Idee ASGA vertrauen. Das motiviert uns, all diesen Menschen auch in Zukunft eine verlässliche und attraktive Partnerschaft in der beruflichen Vorsorge zu bieten.

ASGA auf einen Blick

Kennzahlen per 31.12.2011	2011
Mitgliedfirmen	9 295
Versicherte Personen	72 965
Altersrentner	3 554
Invalidenrentner	1 662
Performance Gesamtvermögen	0.5%
Deckungsgrad	106.7%

Betriebsrechnung	Mio CHF
Beiträge (Spar-/Risikoprämien)	520.6
Einlagen/Freizügigkeitsleistungen	616.3
Leistungen an Versicherte (Kapital und Renten)	855.9

Bilanz	Mio CHF
Bilanzsumme	7 856.0
Technische Rückstellungen	198.0
Wertschwankungsreserve	459.1

VERANSTALTUNGEN

Diploma/Master of Advanced Studies: Pensionskassen Management

Veranstalter: Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern
Start des Lehrgangs: 19. März 2012
Ort: IFZ, Zug
weiterbildung.hslu.ch → Management

Frühjahrstagung 2012: Die neuen Kompetenzen für Projektmanager

Veranstalter: spm – Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement in Zusammenarbeit mit der BWI Management Weiterbildung
Datum: 20. März 2012
Ort: Technopark, Zürich
www.spm.ch

Tagung:**Sozialversicherungen aktuell**

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
Datum: 22. März 2012
Ort: Crowne Plaza, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
→ Tagungen

Personal Swiss: 11. Fachmesse für Personalmanagement (mit Preisverleihung Swiss HR-Award)

Veranstalter: Spring
Messe Management GmbH & Co. KG
Datum: 17. und 18. April 2012
Ort: Messe Zürich
www.personalswiss.ch

Swiss Arbeitgeber Award 2012: Auszeichnung der besten Arbeitgeber auf Grundlage einer Mitarbeiterbefragung

Veranstalter: icommit GmbH (Partner u. a. Schweizerischer Arbeitgeberverband)
Anmeldeschluss: 11. Mai 2012
Prämierung: 19. September 2012 am HR Swiss Congress 2012
swissarbeitgeberaward.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Rechtsnormen zum schweizerischen Arbeitsrecht**

Zentrum für Sozialrecht der ZHAW (Hrsg.), 2012, 680 S., broschiert, Fr. 65.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-8808-1. Die Sammlung für Unterricht und Praxis enthält die für privatrechtliche Arbeitsverhältnisse zentralen Verfassungs-, Gesetzes- und Verordnungsbestimmungen. Hinzu kommt ein Beispiel eines Gesamtarbeitsvertrags und einer Betriebsordnung.

Innovationsmanagement

Erkennen und Überwinden von Innovationsbarrieren. Olaf J. Böhme/Eduard Hauser (Hrsg.), 2011, 268 Seiten, broschiert, Fr. 74.–, Peter Lang, Bern, ISBN 978-3-0343-0066-7. Die Innovationskraft der Schweiz ist weltweit top. Was sind die Erfolgsfaktoren dieses Phänomens? Wie kann Innovation gefördert werden und welches Potenzial hat dessen Management?

**MAX® – das Stimmungsbarometer**

Mitarbeiterführung mit Werten und Zielen. Klaus Kobjoll/Markus Wiesmann, 2012, 204 Seiten, gebunden, Fr. 39.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05451-2. Mit dem bewährten Kommunikationstool MAX® erfassen und würdigen Führungskräfte die Leistungen ihrer Mitarbeitenden. Der Leitfaden richtet sich branchenübergreifend an Verantwortliche in KMU.

Corporate Governance im Praxistest

Martin Hilb (Hrsg.), 2012, 206 Seiten, kartoniert, Fr. 42.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07730-7. Autoren aus verschiedenen Ländern stellen innovative, praxisrelevante Konzepte zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen vor und vermitteln Empfehlungen an die Governance-Praxis. Managernamhafter Firmen nehmen dazu kritisch Stellung.

**Transkulturelle Public Health**

Ein Weg zur Chancengleichheit. Schweizerisches Rotes Kreuz (Hrsg.), 2012, 252 S., Taschenbuch, Fr. 38.–, Seismo, Zürich, ISBN 978-3-03777-106-8. Um Menschen mit unterschiedlichen Chancen auf Gesundheit vorurteilsfrei zu begegnen, braucht es transkulturelle Kompetenz. Dieser Band weitet deren Bedeutung aus auf die bevölkerungsbezogene Perspektive.

«Als unser Kunde tot umfiel ...»

25 knifflige Führungsprobleme und ihre nachhaltigen Lösungen. Timo Hinrichsen/Boris Palluch, 2012, 264 S., gebunden, Fr. 28.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0370-2. Wie im Krisenfall einen kühlen Kopf bewahren? Wie das Potenzial der Mitarbeitenden ausschöpfen? Der pragmatische Ratgeber für Führungskräfte gibt anhand wahrer Geschichten Antworten.

**Seminarguide 2012**

Seminarhotels, Konferenzzentren, Tagungsorte. Alfred Haefeli (Hrsg.), 2012, 240 S., kartoniert, Fr. 26.–, Faro, Lenzburg, ISBN 978-3-03781-035-4. Rund 200 nach klaren Kriterien ausgewählte und geprüfte, für die Durchführung von Anlässen eingerichtete Hotels werden ausführlich beschrieben. Der einheitliche Aufbau erlaubt wertvolle Quervergleiche.

Thorsten Heins, CEO von RIM, Kanada

Begeistert vom BlackBerry

Der deutsche Manager Thorsten Heins ist der neue CEO von Research in Motion (RIM) mit Sitz in Ontario (Kanada). Er will den BlackBerry-Hersteller, der im Smartphone-Markt hart bedrängt wird, mit mehr Kundennähe und innovativen Produkten wieder auf Erfolgskurs bringen. **René Pfister**



Von der Zukunft des BlackBerry überzeugt:
Der neue CEO Thorsten Heins.

Research in Motion (RIM)

Sitz: Waterloo (Ontario), Kanada

Gründung: 1984

Beschäftigte: ca. 18 000

Kanada

Einwohner: 34,1 Millionen

Währung: Kanadischer Dollar

BIP/Kopf: 46 300 US-Dollar

Arbeitslosenquote: 7,6 Prozent

lernt und verfügen über eine genügend starke Basis, um mit unseren Produkten und Dienstleistungen eine führende Rolle zu spielen.» Er sei «begeistert» von seiner Aufgabe und finde es «phänomenal», das Werk seiner Vorgänger fortsetzen zu können.

Verlust von Marktanteilen und technische Pannen

Ob der Optimismus von Heins berechtigt ist, wird sich weisen. Fakt ist jedoch, dass RIM in den vergangenen zwei Jahren in eine Krise geraten ist. Der BlackBerry – lange ein prestigeträchtiges Lieblingsgadget vieler Manager – verlor im umkämpften Geschäft mit Smartphones immer mehr Marktanteile. Derweil Apple mit dem iPhone massiv zulegte, geriet der BlackBerry auch wegen des Aufschwungs von Android-Geräten unter Druck.

Dazu kam eine Serie von technischen Pannen, die mit einem Ausfall der E-Mail-Funktionen im Herbst 2011 einen Höhepunkt erreichte. Solche Störfälle verärgerten laut Medienberichten viele BlackBerry-Besitzer, zumal offenbar auch die Kommunikation gegenüber den Kunden zu wünschen übrig liess. Als Folge litt nicht nur das Image, auch der Aktienkurs sackte 2011 ab – und die Zahl der Mitarbeitenden musste nach

Jahren des Wachstums um rund einen Zehntel abgebaut werden.

Diese Entwicklung ist wohl der Hauptgrund, dass mit Thorsten Heins ein neuer operativer Chef den Laden wieder auf Vordermann bringen soll. Und wie will er das machen? Zunächst einmal mit mehr Nähe zum Markt und den Bedürfnissen der Kunden. Man müsse künftig besser auf die Kunden hören, intensiver kommunizieren und das Marketing verbessern, meinte Heins im Interview. Wichtig sei aber auch, dass RIM seinen «innovativen Spirit» behalte, weil Innovation der wichtigste Treiber eines erfolgreichen Technologieunternehmens sei. Zudem wolle er für diszipliniertere Unternehmensprozesse sorgen.

Produkte optimieren und «Fighting Spirit» zeigen

Was die Produkte anbelangt, ist der neue RIM-Chef – im Gegensatz zu manchen Branchenbeobachtern – zuversichtlich. Der BlackBerry 7 sei, so Heins, sehr gut aufgenommen worden – und mit dem BlackBerry 10 und dem Tabletgerät Playbook 10 habe man Produkte in der Pipeline, die bei Konsumenten ermutigende Reaktionen ausgelöst hätten. Dennoch will der Deutsche die Entwicklung von Prototypen und Produkten beschleunigen und die RIM-Plattform von Grund auf erneuern.

An Zuversicht mangelt es Heins wahrlich nicht. Er legt denn auch viel Wert auf Enthusiasmus und «Fighting Spirit». Der soll auch die Mitarbeitenden beflügeln und dazu beitragen, dass der BlackBerry-Hersteller wieder erfolgreichere Zeiten erlebt. Eine seiner Stärken sei es, Teams zu inspirieren und zu motivieren, sagt Thorsten Heins. Entscheidend seien letztlich aber die Performance der Produkte, ihre Qualität und die Kosten. ■

Handelskammer Freiburg (HKF)

In Freiburg weist die HKF den Weg

Freiburg will ein Leader-Kanton sein. Die Handelskammer Freiburg (HKF) ist der Dachverband für die Freiburger Wirtschaft. Sie zählt zurzeit nahezu 900 Mitglieder und verfolgt das Ziel, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. Sie tut dies, indem sie eine liberale Wirtschaftsgesinnung vertritt und für die Rechte der Freiburger Unternehmen einsteht. **Paul Coudret**



Bild: zlg/Bruno Mallard

Der Direktor der Handelskammer Freiburg, Alain Riedo (4. von rechts), mit seinen Mitarbeitenden.

Die Handelskammer Freiburg (HKF) ist ein privatrechtlich organisierter Verein, der fast die Hälfte der Arbeitsstellen im Privatsektor des Kantons Freiburg vertritt, was zusammengerechnet gegen 45 000 Arbeitsplätze ergibt. Die eindrucksvollen Zahlen legitimieren die HKF, die Interessen von Industrie, Handel und der Dienstleistungsbranche im Kanton, in der Schweiz und im Ausland zu vertreten. Sie ist Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und von Economiesuisse und setzt sich auf nationaler und internationaler Ebene für die Interessen des Kantons mit dem schwarzweissen Wappen ein.

Vier strategische Achsen

Bei ihrem Vorgehen lässt sich die Handelskammer Freiburg von vier strategischen Achsen leiten:

- Sie will ein anerkannter wirtschaftspolitischer Akteur sein: Im Kanton Freiburg strebt die HKF eine Führungsposition als innovative und einflussreiche Partnerin an.

- Sie will die Interessen der Wirtschaft und ihrer Mitglieder verteidigen, indem sie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Kanton kontinuierlich verbessert.
- Sie will das Networking ihrer Mitglieder fördern und bietet sich als Plattform und Anlaufstelle der ersten Wahl für Kontakte und Geschäftsmöglichkeiten an.
- Sie will Dienste anbieten, die den Bedürfnissen ihrer Mitglieder und – in einem allgemeineren Sinn – der gesamten Wirtschaft entsprechen.

Die strategischen Achsen bestimmen letztlich auch die Mittel, welche die HKF einsetzt, um die vielfältigen Aufgaben innerhalb und ausserhalb des Kantons zu einem guten Ende führen zu können.

Als massgeblicher politischer und wirtschaftlicher Akteur im Kanton pflegt die Handelskammer Freiburg selbstverständlich Kontakte zu den politischen Kreisen. Sie ist aber auch sehr aktiv in zahlreichen kantonalen und nationalen Kommissionen, in denen sie die Interessen der Freiburger Unter-

nehmen vertritt. So unterstützt sie beispielsweise Aktivitäten im Bereich Wirtschaftsförderung und setzt sich für die Schaffung von Arbeitsplätzen ein, etwa mit der Eingliederung von Jugendlichen mit beruflichen Problemen in die Arbeitswelt.

Die Handelskammer Freiburg übernimmt in einem weiteren, für die Schweiz einzigartigen Gremium – dem Freiburger Wirtschaftsmonitoring – eine Leaderrolle. Es handelt sich um eine öffentlich-private Partnerschaft, an der gegen 40 führende Unternehmen des Kantons aus allen Branchen sowie Vertreterinnen und Vertreter aus akademischen Kreisen und dem Staatsrat beteiligt sind. Mehrmals pro Jahr erstellt das Wirtschaftsmonitoring mittels gezielter Umfragen ein konjunkturelles Bild der wirtschaftlichen Situation im Kanton Freiburg. Ziel des Monitorings ist es, gegebenenfalls und ohne Verzug die betroffenen Kreise vorwarnen zu können.

Die Verteidigung der Interessen der Freiburger Wirtschaftsakteure wird über energisches Vorgehen im Bereich steuerliche Rahmenbedingungen sowie in den Bereichen Innovation, Ausbildung, Mobilität und Energie wahrgenommen. Die HKF ist ausgesprochen aktiv im kantonalen Wissenschafts- und Technologiezentrum (WTZ-FR) und in den Gremien zur Unterstützung von Start-up-Unternehmen. Sie ist eine treibende Kraft im Projekt Technologiepark auf dem Gelände der ehemaligen Brauerei Cardinal.

Die HKF ist fest von den Vorteilen des Networkings unter ihren Mitgliedern überzeugt. Um dieses Networking zu unterstützen, werden Anlässe wie die jährliche Generalversammlung oder der traditionelle Frühjahrs-Apéro durchgeführt. Letzterer erlaubt es den gegen 1000 Mitgliedern und weiteren Gästen, sich in einem Freiburger Unternehmen zu treffen, sich auszutauschen und Beziehungen zu pflegen. Die Handelskammer bietet noch weitere Möglichkeiten für das Networking: Treffen im Rahmen von Business Speed Dating, Networking-Frühstücke und VIP-Ausflüge. Mehr als ein Dutzend Seminare in Gebieten wie Export, Mehrwertsteuer, Werbung, Medienbeziehungen etc. sind eine weitere Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen.

Schliesslich betreibt die Handelskammer Freiburg auch intensive Dienstleistungen für ihre Mitglieder. Sie unterstützt sie bei der Abwicklung des internationalen Handels und übernimmt Sekretariatsarbeiten für eine ganze Reihe von Berufsverbänden. Weiter ist die HKF auch im Sozialwesen, der Information zuhanden der Unternehmen und in der Ausbildung tätig. Ein Rechtsdienst, der die Unternehmen in Fragen des Arbeitsrechts, des Handelsrechts und der gesetzlichen Regelungen im Sozialbereich unterstützt, rundet die Palette der Dienstleistungen ab.

Das Beispiel «START! – Forum der Berufe»

Der von der HKF organisierte Anlass fokussiert auf das Thema «Zugang zur Ausbildung für Jugendliche». Auf 10 000 Quadratmetern Ausstellungsfläche werden Berufsgattungen und die entsprechende Berufsausbildung vorgestellt. Alle zwei Jahre präsentieren um die 70 Aussteller gegen 200 Berufe. Die Ausstellung wird von über 7200 Schülerinnen und Schülern (7. und 8. Klassen) sowie von 25 000 weiteren Gästen (vor allem Eltern und Verwandten der Schülerinnen und Schüler) besucht. «START! – Forum der Berufe» bietet eine einzigartige Gelegenheit für die Interaktion und den Austausch zwischen der Welt der Schule und der Welt der Wirtschaft.

Das Beispiel Fribourgissima

Der Verein, der von der HKF und dem Kanton Freiburg ins Leben gerufen wurde, setzt sich zum Ziel, zum wirtschaftlichen Wachstum beizutragen, indem ein Netzwerk für Geschäftsbeziehungen, aber auch für persönliche Kontakte aufgegriffen wird, dem im Kanton, in der Schweiz oder im Ausland tätige Freiburgerinnen und Freiburger angehören. Alle zwei Jahre wird in Freiburg ein Kongress organisiert, der Entscheidungsträger und Persönlichkeiten aus Forschung und Wissenschaft sowie aus der Politik an einen Tisch bringt. Gemeinsam ist ihnen der Wille, zur Entwicklung des Kantons beizutragen.

Im Juni 2012 wird der nächste Kongress stattfinden, zum Thema «Das Gleichgewicht für künftige Generationen». Es werden gegen 450 Teilnehmen-

de erwartet. Über den Kongress hinaus ist Fribourgissima auch ein weltweit gespanntes Netz für den Austausch und die Beziehungspflege zwischen Freiburgerinnen und Freiburgern, die es in alle vier Himmelsrichtungen verschlagen hat. Über 500 aus Freiburg stammende und im Ausland lebende Personen sind auch über Internet miteinander verbunden.

Dynamik trägt Früchte

Welche Resultate hat das 13-köpfige Team der HKF im Rahmen seiner breit gestreuten Tätigkeiten erzielt? An erster Stelle sei die Förderung des Austauschs unter ihren Mitgliedern und die laufende Erhöhung von deren Anzahl erwähnt. Heute vertritt die Handelskammer Freiburg gegen 900 Unternehmen und Einzelpersonen, die ihr vertrauen und sie als ihre Interessensvertreterin gewählt haben.

Im Kanton Freiburg, dem nachgesagt wird, er habe ein Wirtschaftswunder vollbracht, hat die HKF eine Arbeitsphilosophie entwickelt, die auf dem ständigen Kontakt mit ihren Mitgliedern und mit Wirtschaftsvertretern basiert. Ihnen wird zugehört, oder noch besser: Sie wissen, dass sie bei der HKF ein offenes Ohr finden. ■

Paul Coudret ist Wirtschaftsberater der HKF.



Mitglieder: 900 Unternehmen und Einzelpersonen, insgesamt fast 45 000 Arbeitsplätze

Gründung: 1918

Präsident: René Jenny

Direktor: Alain Riedo

Kontakt

Handelskammer Freiburg (HKF)

Route du Jura 37

Postfach 304, 1701 Freiburg

Telefon +41 (0)26 347 12 20

info@ccfribourg.ch, www.ccfribourg.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

L'humain toujours au centre



Photo: Rob Lewis

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

Dans un cadre plus large, le problème du recrutement amène à se pencher sur la question de l'immigration. Dans son interview, Eduard Gnesa nous rappelle l'importance de celle-ci pour notre marché du travail. Sans l'apport dynamique des migrants dans tous les secteurs de l'économie suisse, l'essor des cinquante dernières années n'aurait simplement pas été réalisable.

A notre Entretien, nous avons invité Morten Hannesbo, directeur général du groupe AMAG, poids lourd de l'importation d'automobiles. L'automobile est une branche passionnante et un très gros employeur. AMAG est bien sûr au défi d'embaucher suffisamment de collaborateurs qualifiés et forme également plusieurs centaines d'apprentis. Le recrutement de personnel qualifié devenant plus difficile, l'entreprise aura besoin de la libre circulation des personnes.

Nous présentons dans cette édition le portrait de la Chambre de Commerce Fribourg, CCF, membre de l'Union patronale suisse. Forte de près de 900 entreprises membres, la CCF œuvre à optimiser les conditions cadre de toutes les entreprises fribourgeoises. La Chambre croit aux vertus du réseautage entre ses membres et met un fort accent sur l'accès des jeunes à la formation, notamment par son Forum des métiers.

Dans son Eclairage, Michel Barde lance un regard sur la politique de notre pays voisin entré en campagne présidentielle. Il en tire plusieurs réflexions pour la Suisse...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

«Nous cherchons du personnel qualifié». Il est fréquent d'entendre cette remarque quand on discute avec la personne responsable d'une entreprise. Ceci est valable pour de nombreuses branches de l'industrie ou des services et quelque soit la taille de l'entreprise envisagée. La pénurie croissante de personnel expérimenté et de spécialistes renforce l'importance cruciale du recrutement de personnel pour l'entreprise.

Cette thématique fait l'objet du Dossier de notre édition de ce mois. Daniela Baumann y présente les stratégies et les outils de recrutement de trois entreprises de nature et structure différentes. La palette utilisée va des médias sociaux et du «e-recruiting» au développement bien ciblé de la relève interne, en passant par une gestion proactive des candidatures. Si le développement des capacités des jeunes générations est fondamental, il est aussi utile de profiter de l'expérience des collaborateurs mûrs, comme nous l'explique Philippe Erard. Chaque entreprise doit développer son propre modèle en la matière, quelles que soient les modes du moment. D'une manière générale, faisons confiance aux humains plutôt qu'aux systèmes.

«Employeur Suisse»

107^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 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

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4300
Tirage certifié (REMP 2011):
Vendu: 3353
Gratuit: 416

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d. / Amag

L'économie rejette l'initiative de l'UDC

L'initiative populaire de l'UDC «Contre l'immigration de masse» a été lancée à la mi-février. L'Union patronale suisse, Economiesuisse et l'Union suisse des arts et métiers la combattent résolument.

Pour un petit pays comme la Suisse, qui souhaite rester compétitif, l'immigration de main-d'œuvre est une nécessité. Compte tenu de la pénurie persistante de main-d'œuvre, de nombreuses branches n'auraient pas connu une croissance aussi forte ces dernières années sans les travailleurs étrangers. L'immigration est un facteur décisif pour l'attrait de la place économique. Avec son initiative, l'UDC demande que l'immigration soit fortement limitée au moyen de contingents bureaucratiques. En cas d'acceptation, la Suisse devrait renégocier l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE, alors même que

le peuple l'a confirmé à trois reprises. En conséquence, tous les autres accords bilatéraux I seraient remis en question; cela reviendrait à un auto-goal quand on sait que la Suisse gagne un franc sur trois grâce aux échanges avec l'UE. Cette voie serait non seulement dangereuse mais susciterait également de fausses attentes sans résoudre les problèmes.

Combattre les conséquences négatives

Les organisations faïtières de l'économie prennent au sérieux les évolutions négatives observées en Suisse renfor-

cées par les flux migratoires et la croissance démographique. Elles sont prêtes à collaborer de manière pragmatique et constructive à l'élaboration de solutions. Ainsi, il convient de développer les infrastructures de transport déjà surchargées à certains endroits, en fonction des besoins et sur une base financière saine. De plus, il faut réagir au développement rapide des constructions et à l'envolée des prix des logements dans les grandes agglomérations avec un aménagement du territoire réaliste et réalisable et des lois en matière de construction plus flexibles. En ce qui concerne la politique d'intégration, des recettes innovantes sont nécessaires pour mieux intégrer les nouveaux arrivants.

En ce qui concerne le marché du travail, le Conseil fédéral s'est déjà attaqué, ces dernières années, à des problèmes comme le dumping salarial et les pseudo-indépendants. L'économie soutient les efforts déployés afin de mettre en œuvre rigoureusement les mesures d'accompagnement de la libre circulation des personnes. L'Union patronale suisse, economiesuisse et l'Union suisse des arts et métiers combattent l'initiative de l'UDC résolument et d'une seule voix. ■ (UPS)

L'immigration est un facteur décisif pour l'attrait de la place économique suisse.

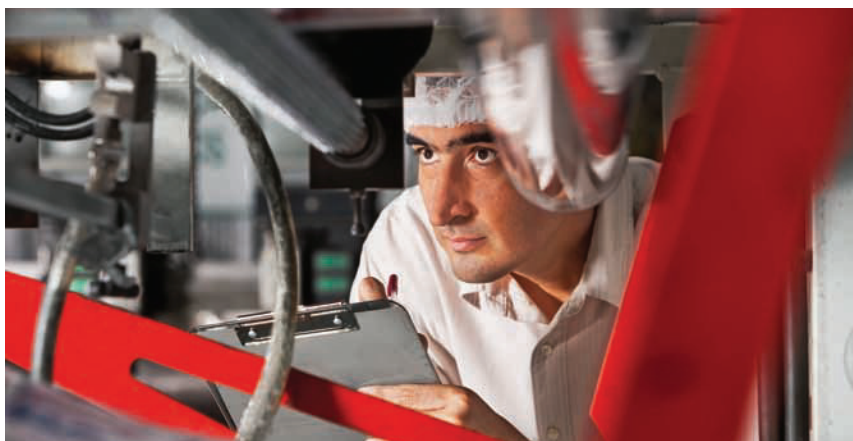


Photo: Stockphoto/Miguel Malo

AVS-AI-APG: résultats positifs des placements

Les Fonds de compensation AVS/AI/APG ont affiché des résultats légèrement positifs pour les placements de l'an dernier, et cela malgré un environnement financier difficile et des turbulences sur les marchés des actions.

Le rendement net sur la fortune globale des assurances sociales suisses a été de 1,2 pour cent en 2011. Selon le communiqué des Fonds de compensation AVS/AI/APG, le résultat sur le capital investi, qui ne comprend pas les liquidités, s'élève à +1,53 pour cent. Pour la plus grande des assurances sociales, l'AVS, le rendement net des placements pour 2011 se monte à +1,37 pour cent, pour l'AI à +0,40 pour cent et pour les APG à +1,68

pour cent. «En raison des engagements financiers différenciés des trois assurances sociales, il en résulte une allocation des actifs propre à chacune entraînant des résultats de placement différents», précise le communiqué. Et de poursuivre que les résultats obtenus peuvent être qualifiés de réjouissants. Ce sont en particulier les mesures prises en cours d'année dans le domaine de la gestion du risque ainsi que dans la couverture

devises qui ont contribué à ces rendements comparativement favorables.

Les Fonds de compensation AVS/AI/APG sont dirigés par un conseil d'administration commun élu par le Conseil fédéral. C'est au conseil d'administration qu'incombe la gestion des trois fonds, la garantie des paiements en tout temps ainsi que la comptabilité et le rapport annuel de ces trois assurances sociales. ■ (Fonds de compensation)

Politique d'intégration: l'OCDE donne de bonnes notes à la Suisse

L'OCDE attribue dans l'ensemble de bonnes notes à la Suisse pour l'intégration des migrants sur son marché intérieur du travail. Parmi les 34 pays de l'OCDE, la Suisse est l'un de ceux où la proportion d'immigrés est la plus forte; 27 pour cent des personnes en âge de travailler sont nées à l'étranger. Selon l'étude la plus récente de l'OCDE, l'intégration fonctionne plutôt bien en Suisse. Trois quarts des immigrés exercent une activité lucrative, soit plus que dans les autres pays de l'OCDE. Le taux d'activité des immigrés est supérieur à celui

des autres pays de l'OCDE aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Ainsi, la situation de la population immigrée sur le marché de l'emploi est nettement meilleure que dans les autres pays. Selon l'étude, la combinaison particulière de pays d'origine a contribué à ces bons résultats. La majeure partie des migrants (plus de 60 pour cent) sont originaires de pays de l'OCDE à haut revenu, et plus de la moitié d'entre eux viennent des pays voisins dont les langues nationales sont les mêmes que celles de la Suisse. ■ (ODM)

Irlande: salaires gelés en 2012

L'IBEC, patronat interprofessionnel irlandais, a présenté mi-octobre sa dernière étude concernant les salaires. D'après cette enquête, 69 pour cent des entreprises vont soit geler, soit réduire leurs salaires de base en 2012. Cette étude, réalisée auprès de 400 entreprises membres, démontre que 64 pour cent des entreprises vont appliquer en 2012 un gel des salaires, tandis que 5 pour cent d'entre elles vont appliquer une réduction des salaires de base d'environ 10 pour cent. En 2011, il est prévu que 72 pour cent des entreprises aient gelé les salaires et 7 pour cent aient réduit les salaires d'au moins 10 pour cent. Parmi les répondants, on estime que les salaires auront en moyenne baissé de 0,2 pour cent en 2011 et qu'ils diminueront

de 0,3 pour cent en 2012. Selon le Directeur de l'IBEC, la protection et la création d'emplois doivent être prioritaires. En dépit du fait qu'un quart des entreprises prévoient d'embaucher des salariés dans les 3 prochains mois, les employeurs ne sont toujours pas en position d'accorder des augmentations de salaire. Les entreprises demeurent focalisées sur la nécessité de regagner en compétitivité et de diminuer les coûts du travail pour qu'ils soient en rapport avec ceux des partenaires commerciaux de l'Irlande. Le peu d'entreprises qui accorderont une augmentation de salaire à leurs employés le feront sur la base d'une hausse significative de la productivité ou une amélioration de la flexibilité des salariés. ■ (UIMM)

UE: formation professionnelle

Les ministres en charge de l'emploi et des Affaires sociales de l'Allemagne et de la France, Ursula von der Leyen et Xavier Bertrand, ont publié une déclaration commune à l'occasion du 14^e Conseil des ministres franco-allemand en vue de «concrétiser l'Europe sociale». M. Bertrand et Mme von der Leyen disent vouloir promouvoir «à l'échelle de

toute l'Union européenne» le système dual de formation professionnelle en alternance, car l'emploi des jeunes «est le défi le plus urgent». Ils souhaitent, de plus, «replacer le dialogue social au centre de la politique économique européenne» en organisant un forum social annuel avec les partenaires sociaux européens. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

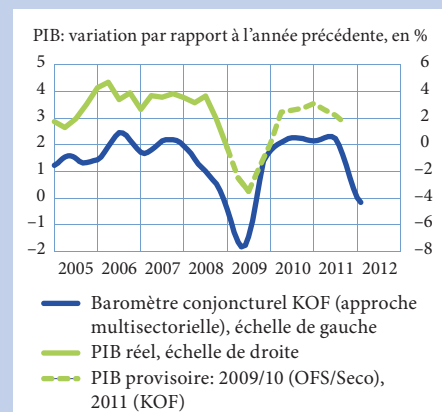
Tendances récessives

La situation conjoncturelle se détériorera encore au cours du premier semestre de l'année en cours.

Selon les dernières enquêtes du KOF, la situation des affaires des entreprises a poursuivi sa dégradation au cours des derniers mois. Les tendances récessives se font surtout sentir dans les secteurs à vocation exportatrice. Particulièrement concernés sont les secteurs sensibles aux taux de change et aux prix. Les entreprises axées sur le marché intérieur, en revanche, continuent de porter un jugement positif sur la situation de leurs affaires. Dans l'industrie, le textile et le papier sont les secteurs les plus affectés, et l'utilisation des capacités s'est abaissée à 82,6 pour cent, en baisse par rapport à la moyenne pluriannuelle de 84 pour cent. Les entreprises industrielles suisses ont perdu de leur compétitivité en raison de la vigueur persistante du franc.

Le baromètre conjoncturel du KOF s'est de nouveau affaibli et présente désormais une valeur négative, pour la première fois depuis 2009 (graphique). A vrai dire, la vigueur du recul a quelque peu diminué. Par rapport à décembre 2011, le baromètre a chuté de 0,18 point pour s'établir à -0,17. Le baromètre conjoncturel suggère ainsi qu'une évolution légèrement négative du produit intérieur brut (PIB) est à prévoir en variation annuelle au cours des prochains mois. ■

Baromètre conjoncturel du KOF



Source: KOF

Le chiffre d'affaires a fondu légèrement

L'industrie chocolatière suisse n'est pas parvenue à poursuivre sans turbulences sa douce ascension entamée en 2010. Face à un volume des ventes demeuré approximativement identique, le chiffre d'affaires a reculé de quelque 3 pour cent. Le franc fort, la pression du commerce sur les prix et le climat de consommation terni en sont les causes principales.

Les 18 fabricants suisses de chocolat sont parvenus, en vendant 176 332 tonnes (–0,1 pour cent), à maintenir à peu près en 2011 le résultat positif de 2010 en termes de volume. Par contre, en termes de valeur, la branche a essuyé un affaïssissement de 3,1 pour cent de son chiffre d'affaires sis à 1,690 mio. de francs. L'amenuisement du chiffre d'affaires des exportations est en grande partie dû à la force du franc. Sur le marché intérieur, la guerre des prix dans le commerce de détail et le climat de consommation ont laissé des traces. 60,7 pour cent (année précédente: 60,4 pour cent) de la production totale a été écoulee à l'étranger.

Consommation moyenne par habitant en léger recul

En Suisse, le climat de consommation, fortement affaibli en 2011 par rapport à l'année antérieure, a exercé un effet négatif sur la demande en produits cho-

colatiers. Le printemps extrêmement chaud ainsi que l'été et l'automne 2011 dans l'ensemble plus chauds que la moyenne ont vraisemblablement concouru également à la baisse des ventes. De plus, la fréquentation touristique en recul par rapport à l'année précédente a également joué un rôle négatif à l'égard des ventes. Les ventes indigènes des fabricants suisses de chocolat se sont montées à 69 281 tonnes, soit 0,8 pour cent de moins qu'en 2010.

Les plus grands taux de croissance ont été atteints avec les petits moulages au chocolat (15,4 pour cent) ainsi qu'avec les articles de fêtes (12,7 pour cent). Le chiffre d'affaires intérieur s'est creusé de 3,2 pour cent à 870 millions de francs. Ce recul disproportionnel est en partie lié à la pression du commerce sur les prix. La part des chocolats d'importation à la consommation suisse a de nouveau un peu augmenté après avoir régressé l'année antérieure pour la première fois depuis 9 ans. Elle se situe à 34,0 pour cent (année précédente: 33,2 pour cent). À partir de la consommation suisse de 94 008 tonnes d'articles chocolatières (y compris les importations, mais à l'exclusion de la poudre de cacao et du chocolat en poudre), on peut dériver une consommation moyenne de 11,9 kg par habitant, en recul de 100 g par rapport à 2010.

L'Allemagne est en tête des marchés d'exportation

En 2011, l'industrie chocolatière suisse est parvenue à faire de nouveau légèrement croître le volume de ses exportations. Les ventes à l'étranger ont atteint 107 051 tonnes (+0,4 pour cent). Dans le même temps, le chiffre d'affaires a toutefois reculé de 2,9 pour cent à 820 millions de francs en raison de la

perdurance du franc suisse fort et de la conjoncture qui s'effrite dans la zone euro. Parmi les produits finis, les croisances les plus fortes ont été réalisées avec les petits moulages au chocolat (29,7 pour cent) ainsi qu'avec les barres et bâtons (18,1 pour cent). En tête des 150 marchés d'exportation se trouve à nouveau l'Allemagne (17,0 pour cent des exportations), devant le Royaume-Uni (13,1 pour cent), la France (9,2 pour cent) et le Canada (6,7 pour cent). Les ventes dans les pays de l'Union européenne (UE) ont augmenté par rapport à 2010 de 1,1 pour cent quant au volume, mais ont diminué de 5,3 pour cent quant au chiffre d'affaires. Les volumes exportés en Allemagne ont une nouvelle fois augmenté de 10,5 pour cent par rapport à l'année antérieure, générant un chiffre d'affaires en progression de 3,4 pour cent. Au contraire, la plupart des autres marchés d'exportation européens ont connu une évolution négative. En dehors de l'UE, la branche a fait progresser ses ventes de manière remarquable au Brésil, en Israël, aux Philippines, dans la Fédération de Russie ainsi qu'à Singapour.

Développer l'exportation

Pour l'année 2012, les fabricants suisses de chocolat ont l'intention de développer davantage l'exportation et de compenser les pertes de chiffres d'affaires enregistrées en 2011. En outre, ils souhaitent maintenir leur part sur un marché suisse grandement saturé. Des produits d'excellence et de qualité constante développés avec l'amour du métier demeurent la condition sine qua non pour y parvenir. ■ (Chocosuisse)

En Suisse, la consommation moyenne de chocolat par habitant est de 11,9 kg.



Photo: Chocosuisse

Les salaires minimums légaux: une nuisance!

L'Union syndicale suisse a déposé à la fin janvier son initiative sur les salaires minimums. Il faut résolument s'opposer à ce texte aux conséquences funestes. **Par Thomas Daum**



Photo: Rob Lewis

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

En comparaison internationale, le marché suisse du travail réalise de remarquables performances: le taux d'activité y est parmi les plus élevés du monde et le taux chômage incomparablement plus faible que dans l'UE ou aux Etats-Unis. Les salaires moyens sont nettement supérieurs à ceux des autres Etats industrialisés et seuls les pays scandinaves présentent un écart plus faible qu'ici entre les salaires les plus faibles et les salaires les plus élevés.

Ces enviables états de service sont dus pour l'essentiel au régime libéral de notre marché du travail qui, notamment, laisse aux partenaires sociaux le soin de fixer les salaires, directement ou dans le cadre de CCT. En renonçant délibérément à intervenir dans l'autonomie contractuelle des intéressés, l'Etat accorde au marché du travail la souplesse nécessaire pour lui permettre d'assurer la combinaison optimale d'un taux d'occupation élevé et de salaires conformes au marché dans des entreprises compétitives.

L'initiative veut obliger la Confédération à imposer un salaire minimum légal partout où il n'existe pas de CCT fixant un tel minimum. Les initiants déterminent le montant du salaire minimum sur la base des directives de la Confédération suisse des institutions d'action sociale

CSIAS relatives au minimum vital. L'introduction d'un salaire minimum légal de 22 francs/h (soit 4000 francs par mois pour des semaines de 42 heures) entraînerait pour environ 400 000 salariés une hausse de revenu parfois substantielle.

Une ingérence si massive dans les structures salariales aurait un effet négatif sur l'emploi et ferait tache dans le performant modèle suisse. Dans une économie libérale, fixer les niveaux de salaires ne dépend pas au premier chef du bon vouloir de l'employeur. Les facteurs déterminants sont les conditions du marché et surtout la productivité du travail rémunéré. Le législateur ne peut pas faire abstraction des paramètres économiques. Fixer des salaires minimums au-dessus des salaires du marché serait préjudiciable à la compétitivité des entreprises et/ou de l'emploi. Ceux qui en souffriraient le plus sont le plus souvent les actifs peu qualifiés ou aux capacités réduites, ceux-là mêmes que l'initiative des syndicats est censée protéger. Leurs emplois en Suisse seraient délocalisés à l'étranger, mécanisés ou perdus d'une manière ou d'une autre puisque la faible productivité de leur travail ne justifierait pas les salaires minimums imposés.

Minimum vital garanti

Les salaires minimaux légaux menacent donc de détruire l'emploi et d'empêcher la création d'emplois. Ils peuvent ôter aux chômeurs la possibilité de réintégrer le monde du travail et les en exclure durablement. N'avoir pas d'emploi est beaucoup plus pénible que de travailler pour un bas salaire. Un salaire ne peut pas toujours assurer le minimum vital, mais deux bas salaires peuvent suffire à de nombreux ménages. Et si les salaires ou les revenus ne suffisent pas à un ménage, les assurances sociales et l'aide sociale lui sont garanties. Il existe donc bel et bien en Suisse un «salaire minimum garanti». Seulement il provient de sources diverses et n'est pas – fort heureusement – le même pour tous. ■

Morten Hannesbo, CEO du Groupe AMAG

«Je vise une part de marché de 30 pour cent»

Morten Hannesbo dirige l'entreprise d'importation d'automobiles Amag, qui occupe une pole position en Suisse et a conquis une part de marché de près de 27 pour cent grâce aux marques VW, Audi, Skoda et Seat. Dans cette interview, le manager explique les raisons du succès de l'entreprise, ses objectifs, ses principes de direction et la politique du personnel d'Amag. **Par René Pfister**

Monsieur Hannesbo: En 2011, Amag a atteint un chiffre d'affaires record de 4,3 milliards de francs. Ses marques VW et Audi sont numéros 1 et 2 en Suisse. A quoi attribuez-vous ce succès?

Morten Hannesbo: Une chose est certaine: nous avons de très bons concessionnaires et sociétés partenaires, ainsi que d'excellents collaborateurs. Nous disposons aussi d'une gamme de produits qui n'a jamais été aussi étoffée qu'aujourd'hui. L'offre du groupe VW est très large et de haut niveau qualitatif et technologique. Nos marques sont aussi clairement positionnées. En résumé: concessionnaires, sociétés partenaires, collaborateurs et produits sont les principaux facteurs de notre succès. De même, notre communication sur le marché est forte, tout comme la pression de vente.

La force du franc a-t-elle eu une influence négative?

De toute façon. La situation monétaire était surtout préoccupante parce que liée à de grandes incertitudes. Nous achetons la plupart des véhicules en francs suisses et avons convenu d'une planification avec les constructeurs. Nous avons donc

Les gros rabais accordés, en partie en raison du franc fort, ont-ils aussi stimulé la demande?

Nous n'avons pas vendu plus de voitures pour autant – mais simplement plus tard dans l'année. Les rabais ont surtout eu pour effet de réduire les marges et les rendements des concessionnaires officiels. Cette pression dure, car les clients attendent généralement maintenant davantage de rabais. Je préférerais retrouver un marché avec des prix stables.

Quelles sont vos marges dans votre entreprise?

La vente d'une nouvelle voiture devrait entraîner une marge brute de 9 pour cent pour le distributeur. Cela vaut aussi pour les occasions. Mais les marges sont plutôt étroites, surtout si on les compare à celles d'autres secteurs.

Où voyez-vous encore du potentiel de croissance et quelles sont vos attentes pour 2012?

Pour cette année, je m'attends à une évolution globale plus faible. En revanche, à partir de 2013, je prévois un meilleur potentiel, du fait aussi que nous pourrions proposer une gamme de nouveaux modèles dans des segments de vente importants.

Quel est votre objectif à moyen terme?

Pour les quatre prochaines années, je voudrais voir notre part de marché atteindre 30 pour cent. Je vise une croissance stable, afin que nos partenaires de marques et nous-mêmes puissions assurer les emplois et payer les importants investissements. Si l'on veut réussir dans le secteur de l'automobile, il faut travailler sur les volumes, d'autant plus que les marges sont étroites et les dépenses d'investissement – pour les véhicules, les garages, les immeubles, ou la formation du personnel – très élevées, ici en Suisse. De plus, le marché helvétique est relativement saturé et nous nous occupons surtout de remplacer des vieilles autos par de nouvelles. Pour assurer notre croissance, nous devons donc élargir notre part de marché. Ce n'est pas au-

«J'apprécie la motivation, le rythme et l'action énergique. J'aime voir mes gens en mouvement.»

besoin de stabilité dans les ventes, sans quoi les stocks augmentent et avec eux les coûts. Les mois d'été, principalement, ont été difficiles en raison d'une très faible demande due à l'instabilité des cours de change. Les ventes ne sont reparties qu'en septembre. La force du franc a entraîné une importante augmentation des importations grises. En 2011, les volumes du marché se sont accrus de 8 pour cent. Les deux tiers provenaient cependant d'importations grises et un tiers seulement des canaux de distribution habituels.



Morten Hannesbo est entré en 2007 dans le groupe Amag, dont il est devenu le PDG en octobre 2009. Formé initialement au commerce maritime, il est entré dans le domaine des voitures au Danemark, où il a travaillé pour Toyota et Nissan. Dès 2000, il a été engagé chez Ford, d'abord en France et en Angleterre, puis dès 2006 en Suisse comme CEO.

trement que nous pouvons réussir, même pendant les mauvaises années.

Quels sont vos défis les plus importants?

Par rapport aux pays voisins, nous devons faire face à des salaires et coûts du travail élevés en Suisse. Ils ne devraient plus augmenter, car les entreprises ne pourront pas y faire face. Je ne comprends pas que les syndicats exigent, aujourd'hui encore, davantage de vacances ou des salaires minimaux. Cela ne peut que nuire à notre place économique. Je trouve également discutable que la Suisse choisisse toujours sa propre voie sur certains points, comme pour la taxe sur le CO₂, où elle fait une loi en propre au lieu de reprendre la solution européenne. Pour notre branche, c'est une démarche laborieuse, coûteuse et inutile. Un autre défi est la possibilité d'embaucher suffisamment de collaborateurs possédant les qualifications nécessaires.

offertes, ainsi que le taux de fluctuation de quelque 7 pour cent, sont dans la norme. A moyen terme, le recrutement de personnel très qualifié va toutefois devenir plus difficile. Nous devons aussi accepter le fait que les gens quittent à nouveau notre entreprise, attirés ailleurs par des salaires un peu meilleurs. Et il est tout à fait concevable que nous devions nous tourner vers l'extérieur pour trouver le personnel nécessaire. Voilà pourquoi nous tenons à la libre circulation des personnes.

Vous investissez beaucoup dans la formation des apprentis.

En effet, nous occupons actuellement 660 apprentis, soit 13 pour cent de notre personnel. Nous voulons nous attacher le plus grand nombre possible de jeunes en leur offrant une bonne formation, de bons salaires et un plan de carrière bien ciblé, surtout pour les professions techniques dont les exigences ont beau-

coup évolué. Un mécanicien, par exemple, doit aussi être à l'aise avec l'électronique et les ordinateurs. Nous cherchons à séduire le plus tôt possible des jeunes que la technique intéresse – comme l'an dernier, par exemple, lors du «talentshow» organisé à la maison des Transports.

Que fait Amag pour la formation continue du personnel?

Avec Amag Academy, nous avons lancé une plateforme virtuelle visant à soutenir la formation continue des commerçants, des partenaires des services et des employés et à améliorer leurs plans de carrière. Nous voulons nous assurer que les programmes de formation internes et externes soient appliqués de manière coordonnée et sans temps morts. De même, les employés doivent être mieux renseignés sur leur niveau de formation. Enfin pour la formation technique, nous entretenons nos propres centres à Schinznach et Dübendorf.

A quoi attribuez-vous de l'importance chez vos collaborateurs?

J'attends des employés de la transparence, de la loyauté à l'égard de nos clients et de nos partenaires ainsi qu'une bonne capacité de travail et de la disponibilité pour des efforts spéciaux de temps en temps. J'apprécie la motivation, le rythme et l'action énergique. J'aime voir mes gens en mouvement. Pour moi, l'audace compte aussi. Il faut savoir essayer certaines choses. On peut toujours revenir en arrière lorsqu'elles paraissent inadéquates.

Qu'est-ce qui vous plaît dans le commerce de voitures?

Les voitures sont associées aux émotions, à la joie. Ce sont des objets agréables à posséder et à manier, qui ont aussi une valeur de revente. L'automobile est une branche passionnante. Ses activités complexes, qui couvrent la planète entière, offrent quantités de services. Elle satisfait aux besoins les plus divers. C'est tout l'intérêt de mon travail! La branche automobile est aussi un employeur important, qui compte en Suisse quelque 300 000 travailleurs si l'on inclut les sous-traitants: une réalité souvent méconnue. ■

Jugement

Prohibition de faire concurrence: restitution du gain réalisé

Lorsqu'un mandataire commercial enfreint la prohibition de faire concurrence et réalise des opérations commerciales pour son propre compte, le chef de l'entreprise est autorisé à réclamer la restitution du gain obtenu. Il n'est pas nécessaire qu'il ait exigé de pouvoir reprendre à son compte les opérations effectuées.

Faits

A. (le recourant) a travaillé depuis le 1^{er} juillet 2000 en qualité de chef de la division chauffage au sein de l'entreprise X. AG (l'intimée). Il était membre de la direction, avec le statut de mandataire commercial, et dirigeait lui-même de manière autonome une filiale à Y. Dans cette dernière fonction, il avait notamment la compétence de conclure des contrats ainsi que d'établir et de viser des factures. Le contrat de travail conclu par les parties mentionne notamment que le recourant a l'interdiction d'exercer toute activité lucrative privée sans l'accord écrit de la direction ou du conseil d'administration. A fin mai 2002, A. a résilié son contrat de travail pour la fin novembre 2002. Le 30 juillet 2002, X. a établi à son intention un certificat de travail en tous points élogieux. Après le départ de A., X. a découvert lors de rangements des indices selon lesquels A. avait exécuté à titre privé et contre rémunération des mandats pour le compte de tiers dans le domaine du chauffage (travaux de planification, établissement de devis, d'offres et de factures et activités analogues), cela à l'époque des rapports de travail et en utilisant les infrastructures à disposition. X. a déposé une plainte pénale avec prise de conclusions civiles, à la suite de laquelle une poursuite pénale a été ouverte contre A. pour gestion déloyale et faux dans les titres répétés.

En première instance, A. été jugé coupable de gestion déloyale. En revanche, il a été libéré du chef d'accusation de faux dans les titres répétés. Saisi d'un recours, le tribunal cantonal a également libéré A. de l'accusation de gestion déloyale faute d'atteinte aux intérêts pécuniaires du plaignant. Quant aux

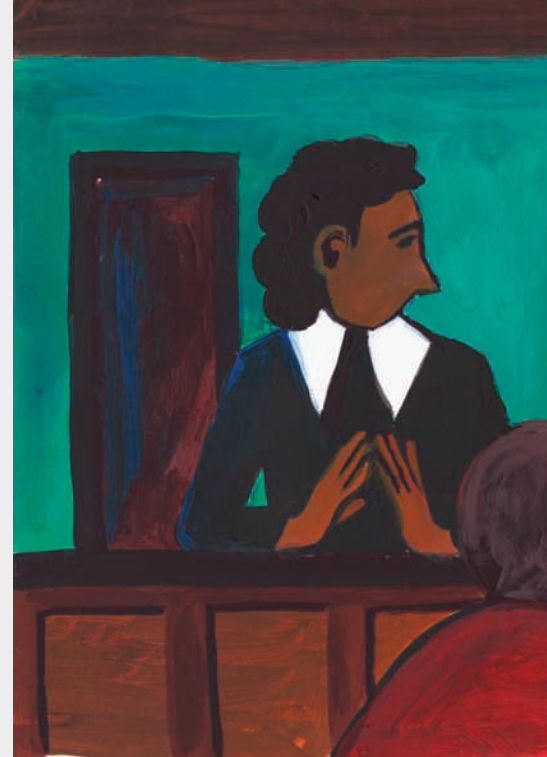
conclusions civiles de X., le tribunal pénal de première instance en a renvoyé l'examen au juge civil, ce qui n'a pas été contesté. Le 21 juin 2010, X. a réclamé à A. le paiement 23 595 francs non compris un intérêt de 5 % ce qui correspondait aux recettes que le recourant avait encaissées dans le cadre de son activité accessoire exercée durant les rapports de travail.

Par décision du 21 octobre 2010, le tribunal d'arrondissement a admis la demande à hauteur de 15 000 francs (recettes encaissées par A. provenant de son activité accessoire, moins une indemnité pour son travail), montant auquel s'ajoutent un intérêt de 5 % à compter du 14 mars 2008. Il a rejeté toute autre prétention.

Extraits des considérants

2 A. reproche à l'instance préalable d'avoir enfreint l'art. 464 CO.

2.1 L'instance préalable a d'emblée mis en doute – cela à la différence de la première instance – que l'on puisse déduire de l'art. 321b CO un droit de l'employeur d'exiger la restitution des revenus touchés par l'employé dans le cadre d'une activité accessoire exercée en violation du contrat de travail ou que, dans cette perspective, on puisse au besoin invoquer à titre complémentaire l'art. 423 OR, lequel est une disposition étrangère au droit régissant le contrat de travail. Il n'en demeure pas moins que A. était soumis à l'interdiction d'accomplir du travail au noir selon l'art. 321a al. 3 CO et qu'en sa qualité de mandataire commercial, il a, de surcroît, enfreint la prohibition légale de faire concurrence selon l'art. 464 CO. Autrement dit, A. a violé l'interdiction qu'a l'employé ayant un



statut de mandataire commercial de réaliser pour son propre compte des affaires entrant dans le genre de celles de son employeur (art. 464 al. 1 CO). Dès lors, l'employeur pourrait, en vertu de l'art. 464 al. 2 CO, reprendre à son propre compte les opérations en cause, ce qui englobe aussi le droit d'épuiser tous les avantages retirés des opérations par le mandataire commercial. Et si, peut-être, il ne découle pas de l'art. 321b CO le droit pour X. d'exiger la restitution des recettes touchées par A. dans le cadre de son activité accessoire lui faisant concurrence, un tel droit lui revient en tout état de cause en vertu de l'art. 464 al. 2 CO. Quant à savoir si la première instance a opéré à bon droit une déduction pour le travail personnel effectué, et ce dans une proportion judicieuse, elle peut être laissée ouverte faute d'appel joint. Un relèvement de cette déduction n'entre de toute façon pas en considération.

2.2.1 Selon l'art. 464 al. 1 CO, le fondé de procuration ou le mandataire commercial qui a la direction de toute l'entreprise ou qui est au service de son patron ne peut, sans l'autorisation de ce dernier, faire pour son compte personnel ou le compte d'un tiers des opérations entrant dans le domaine commercial de l'établissement. Dès lors, le représentant ne peut pas proposer les mêmes produits et services que ceux de l'entreprise pour le compte de laquelle il



Illustration: Christine Joff

travaille. Cette disposition sert à la protection du chef d'entreprise et vise à prévenir des conflits d'intérêts susceptibles de se produire si celui qui dispose de pouvoirs de représentation peut, à son gré, travailler pour son patron ou pour son compte personnel.

Selon l'opinion dominante, la prohibition de faire concurrence selon l'art. 464 al. 1 CO ne s'étend qu'à des transactions que le représentant conclut pour son compte, plutôt que pour celui de l'établissement qu'il représente ou pour le compte d'un tiers, alors que des actes purement factuels ne tombent pas sous le coup de cette disposition.

2.2.2 A. était mandataire commercial et dirigeait une filiale de X. Selon les faits retenus dans la décision attaquée, il a exécuté, alors qu'il était lié par un contrat de travail avec X., plusieurs mandats rémunérés pour le compte d'entreprises tierces, se trouvant en concurrence directe avec son employeur, dans le domaine du chauffage. L'activité menée par A. relevait surtout des domaines commerciaux de X. De plus, A. s'est aussi servi des infrastructures spéciales qui étaient à sa disposition. Selon une constatation de l'instance préalable, le poste de travail de A., tel que X. l'avait aménagé spécialement pour lui, a d'emblée facilité l'activité contestée au profit de tiers. Au vu de ces constatations figurant dans la décision attaquée, l'objection soulevée en bloc par A. n'exclut

pas que l'argent touché de la part des entreprises concurrentes puisse constituer une pure rémunération du travail accompli et que les services fournis soient à considérer comme des actes purement factuels à sortir du domaine d'application de l'art. 464 CO. Il en ressort que A. n'était pas intégré dans l'organisation de travail des entreprises concurrentes, ce que X. relève aussi à juste titre. A part la question de savoir si les prestations de service étaient fournies concrètement dans le cadre d'un mandat (art. 394 ss CO) ou d'un contrat d'entreprise (art. 363 ss CO), l'instance préalable est finalement partie à bon droit de l'idée que A. a conclu des transactions pour son propre compte qui relevaient de la branche d'activité de X. et qui sont celles visées par l'art. 464 al. 1 CO.

Il importe peu en l'espèce que les entreprises concurrentes aient confié les affaires en question à X. ou que ce dernier ait été intéressé à fournir lui-même les prestations de service concernées. Il s'agit ici de priver le représentant commercial de tout intérêt à réaliser une affaire dans le même secteur commercial que celui de son patron, même si ce dernier aurait pu conclure lui-même l'affaire en question ou qu'il eût pu réaliser un gain. L'élément décisif réside au contraire dans le fait que les prestations de service assurées par A. relevaient des secteurs commerciaux de X. et qu'il les a fournies à des tiers se trouvant en concurrence directe avec lui. La mise en danger des intérêts concurrentiels de X. est évidente. Selon l'art. 464 al. 1 CO, A. avait, en sa qualité de mandataire commercial et au vu de son devoir de fidélité particulier, l'interdiction de réaliser les affaires en question sans l'accord du chef de l'entreprise. Aussi, c'est à bon escient que A. ne fait pas valoir que X. aurait autorisé les opérations conclues.

2.3 En cas de violation de la prohibition de faire concurrence selon l'art. 464 al. 1 CO, le chef d'entreprise peut exiger des dommages-intérêts et reprendre à son compte les opérations concernées (art. 464 al. 2 CO). Si le fondé de procuration ou le mandataire commercial a conclu en son nom l'opération contes-

tée, le chef d'entreprise peut exiger de se faire restituer tous les profits effectifs touchés. Dès lors, il jouit d'un droit à la restitution de la totalité du gain déjà réalisé par le représentant.

Contrairement à l'opinion que paraît soutenir A., il n'est pas nécessaire que le chef d'entreprise demande expressément la reprise à son propre compte des opérations au sens où l'entend l'art. 464 al. 2 CO. Or, X. a réclamé la restitution du gain touché dans le cadre de la procédure cantonale, comme il en est mentionné dans le recours. Au vu de cet élément, on ne saurait reprocher à l'instance préalable d'avoir procédé à une constatation arbitraire des faits ou en contradiction avec les pièces du dossier parce qu'elle a admis, sur la base de l'article en question, cette prétention de X. axée sur le paiement d'une somme d'argent (pour autant qu'elle soit encore contestée dans la procédure de recours). Contrairement au point de vue soutenu par X. dans le recours – lequel demandait la confirmation de la décision du tribunal d'arrondissement du 21 octobre 2010 – l'instance préalable n'a accordé ni plus ni autre chose que ce que lui-même avait exigé.

2.4 De même, il n'y a pas lieu de reprocher à l'instance préalable une violation de l'art. 464 CO si elle juge illicite le comportement du recourant en tant que mandataire commercial et a admis la demande de l'intimée à la restitution du gain. Le calcul concret de la somme à restituer n'est pas remis en cause par le recourant devant le Tribunal fédéral.

Dès lors, il n'y a pas lieu de se prononcer sur la question de savoir si un droit à la restitution du gain peut également être invoqué à l'encontre d'un employé sans mandat commercial ou procuration (sur la base de l'art. 423 al. 1 CO, resp. par analogie, sur la base des art. 321b CO ou 464 al. 2 CO) qui fait concurrence de manière illicite à son employeur (cf. art. 321a al. 3 CO) ni sur celle de savoir si les dispositions régissant le contrat de travail excluent une restitution du gain (au sens d'un silence qualifié).

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
28 novembre 2011 (4A_345/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Prouver ses heures supplémentaires par les comptes transitoires

Il incombe à l'employé de prouver ses heures supplémentaires et justifier que c'est sur l'instruction de son employeur ou dans l'intérêt de celui-ci qu'il a consacré plus de temps que ce qui avait été convenu ou qu'il en va d'ordinaire. Cependant, si l'employeur a constitué dans ses comptes des provisions pour le règlement d'heures supplémentaires, on peut admettre qu'il était au courant de l'existence de celles-ci.

Faits

De 1996 à 2004, A. (demandeur, intimé) était chef de projet auprès de X. Sàrl (défenderesse, recourante). Son salaire brut mensuel s'élevait à l'origine à 6600 francs, puis, à partir de janvier 2002, à 7000 francs, avec en sus un forfait de frais de 300 francs et un treizième mois de salaire. Par lettre du 29 octobre 2003, la défenderesse procéda à une résiliation ordinaire du contrat de travail (non passé en la forme écrite) avec le demandeur avec effet au 31 janvier 2004. A. invoque une créance fondée sur des heures supplémentaires que conteste X.

Le 14 juin 2007, A. a saisi le tribunal des prud'hommes auquel il a demandé d'intimer à X. l'ordre de lui verser une somme de 30 000 francs. Par jugement du 6 novembre 2008, le tribunal des prud'hommes a rejeté la demande après la procédure d'administration de la preuve.

Saisi d'un recours, le tribunal cantonal a suivi les conclusions de la première instance selon lesquelles A. n'est pas parvenu à prouver l'existence des heures supplémentaires invoquées sur la base des documents produits et des déclarations des témoins. En revanche, le tribunal a admis que le crédit d'heures supplémentaires de A. figurant dans la comptabilité de X. avait une valeur probante. Ces heures représentaient à fin 2003 un montant de 45 000 francs. Comme le solde d'heures supplémentaires invoqué par A., à savoir 957 heures (d'une valeur de 47 850 francs), moins 150 heures consacrées à des travaux privés, équivalait à 40 350 francs, le tribunal a jugé que le montant réclamé de 30 000 francs brut ou de 27 837 francs net était établi.

Extrait des considérants

2.2 En matière de fourniture d'heures supplémentaires, le fardeau de la preuve incombe à l'employé. Ainsi, il doit établir que c'est sur l'instruction de son employeur ou dans l'intérêt de ce dernier qu'il a consacré plus de temps à son travail qu'il n'avait été convenu ou qu'il en va d'ordinaire. Cependant, il n'a pas à prouver la nécessité des heures supplémentaires accomplies s'il démontre que l'employeur était informé de ces dernières. Lorsque la preuve est apportée que des heures supplémentaires ont été fournies mais qu'il s'avère impossible de définir avec précision leur nombre, il appartient au tribunal d'estimer ce dernier au regard de l'art. 42 al. 2 CO. En pareil cas, on a affaire à une appréciation des preuves, respectivement des faits constatés qui, fondamentalement, sont soustraits au pouvoir de réexamen du Tribunal fédéral. A noter que l'administration facilitée des preuves selon l'art. 42 al. 2 CO peut s'appliquer non seulement à l'ampleur des heures supplémentaires, mais encore à la prestation en tant que telle. Le recours à cette procédure suppose qu'au vu des circonstances concrètes une preuve exacte se révèle impossible ou ne peut pas être exigée. Mais cette condition ne saurait être réputée remplie du simple fait que la preuve a échoué dans un cas concret. L'impossibilité d'apporter la preuve doit reposer sur des raisons objectives.

2.3 X. conteste à tort que le tribunal cantonal se soit contenté d'un degré de preuve fondé sur la vraisemblance prépondérante. L'ampleur du travail supplémentaire fourni par rapport à la durée convenue contractuellement ou celle



admise usuellement ne peut généralement pas être établie de manière totalement convaincante. En effet, typiquement – et cela ne vaut pas seulement pour le cas présent – les indications notées à cet égard par l'employé ou les «relevés d'heures» qu'il a établis sont impropres à apporter cette preuve. En définitive, ces enregistrements de données ne sont que des allégations des parties. De même, les déclarations de témoins ne permettent généralement pas de prouver l'ampleur des heures supplémentaires, pour la simple raison déjà que, par nature, les témoins n'assistent pas à toute la durée du temps de travail. Il en va de même en l'espèce. Contrairement à l'opinion de X., il se justifiait pleinement, en l'occurrence, de s'écarter également du principe du degré de preuve propre à emporter la conviction, cela dans la mesure où l'ampleur des heures supplémentaires ne pouvait être démontrée ni par les relevés effectués par A., ni par les témoins proposés par lui. Au surplus, lorsque X. dénonce le fait que le tribunal n'a pas suivi ses objections à l'endroit de la comptabilisation d'un crédit d'heures supplémentaires dans les «Passifs transitoires», elle ne s'en prend en réalité qu'à l'appréciation des preuves par le tribunal cantonal et non pas – comme elle le prétend – au degré de preuve exigé.

3 X. reproche aux instances cantonales une appréciation arbitraire des écritures



Illustration: Christine Büt

res comptables effectuées dans les «Passifs transitoires», lesquelles ont incité à conclure que le crédit d'heures supplémentaires de A. était prouvé.

3.2 Une décision n'est pas arbitraire du simple fait qu'une autre solution paraît aussi défendable, voire préférable.

3.3 La cour de cassation n'a pas jugé arbitraire le fait que le tribunal cantonal ait admis que le crédit de A. inscrit dans les comptes de X. sous «Passifs transitoires» («PT») constitue la preuve de l'existence et de l'importance des heures supplémentaires fournies. Comme le constate la décision attaquée, X. a inscrit 45 000 francs à la fin 2003 sous ce compte «PT», avec la mention «Heures supplémentaires F.» (2000), respectivement «PT heures supplémentaires F.» (2001) ou «PT vacances F.» (2002 et 2003). La cour de cassation a d'emblée jugé plausible que X. devait connaître l'existence des heures supplémentaires fournies si l'entreprise a fait mention dans sa comptabilité de l'avoir en question. Une plausibilité d'autant forte qu'elle n'a pas réussi à établir de manière convaincante que sa comptabilité n'aurait pas été tenue selon les principes généralement reconnus en la matière. Le tribunal n'a pas pu suspecter l'arbitraire dans le fait que la preuve de l'existence du crédit d'heures supplémentaires ait été admise même si A. en aurait exigé lui-même l'inscription dans la comptabi-

lité. Enfin, la cour de cassation n'a pas jugé arbitraire le fait que X. doive se voir opposer sa propre comptabilité malgré certaines incohérences concernant le mode de comptabilisation du crédit d'heures supplémentaires dans les passifs transitoires et son calcul.

3.4 L'instance préalable n'a pas ignoré le fait que les écritures transitoires, en l'occurrence les passifs transitoires, servent à la délimitation comptable. Comme les actifs et les passifs doivent être établis pour une date butoir donnée, les charges et profits comptabilisés en rapport avec l'exercice suivant figureront dans les actifs, respectivement les passifs transitoires. S'agissant de l'établissement de ces derniers, il y a lieu d'y intégrer les vacances non prises par les employés. Ainsi, les avoirs de vacances et crédits d'heures supplémentaires de l'exercice écoulé sont à comptabiliser en tant que passifs transitoires selon les principes reconnus en matière d'établissement des comptes dans la mesure où l'employé en demandera la compensation au cours de l'exercice suivant sous la forme de temps ou d'argent. On ne saurait reprocher à l'instance préalable de ne pas avoir jugé arbitraire le fait suivant: à savoir que la comptabilisation dans les passifs transitoires d'un avoir de vacances ou d'heures supplémentaires pour un employé donné exprime le fait qu'en fin d'exercice un avoir correspondant appartient au dit employé. Contrairement à ce que prétend X., on ne voit pas la raison d'établir avec précision quand ont été effectuées les heures supplémentaires comptabilisées à fin 2003. Le crédit d'heures supplémentaires tel qu'il figure dans les passifs transitoires à la date butoir revient à l'employé, cela indépendamment du point de savoir si les heures supplémentaires ont été fournies au cours de l'exercice écoulé où s'il s'agit de reports de crédits des années précédentes. Aussi, on ne saurait taxer d'arbitraire le fait de déduire d'une comptabilisation dans les passifs transitoires l'existence, à la date butoir, d'un crédit de temps libre en faveur de l'employé pour des vacances non prises ou la fourniture d'heures supplémentaires. Comme les actifs ou passifs transitoires servent à la délimi-

tation comptable, il est aussi correct de dissoudre le poste comptable concerné l'année suivante. Il s'agit là d'un procédé dont X. entend tirer des conclusions pour ce litige qui ne sont pas susceptibles d'être reconnues.

4 X. dénonce enfin que le tribunal cantonal a enfreint diverses normes de droit fédéral.

4.1 Se référant à la remarque de la cour de cassation du canton de Zurich selon laquelle la valeur probante de données tirées d'une comptabilité commerciale est une question relevant du droit fédéral (art. 957 ss CO), la recourante dénonce le fait que le tribunal cantonal a enfreint l'art. 8 CC considéré en lien avec l'art. 957 CO, cela parce qu'il s'est appuyé sur la comptabilité, quand bien même cette dernière est trompeuse et pêche par manque de clarté. X. relève d'emblée elle-même que le tribunal cantonal du canton de Zurich a interprété correctement l'art. 957 al. 1 CO dans la mesure où il a reconnu une force probante à une comptabilité tenue dans les règles, même s'il ne s'agit pas de force probante accrue. Elle soutient toutefois à tort qu'en l'espèce, le calcul du crédit de temps libre de A., tel qu'établi à fin 2003, est trompeur ou ambigu, car il en résulte clairement que A., de l'avis de X., avait droit, à fin 2003, à un avoir à hauteur de 45 000 francs. Et quand X., dans ce contexte, qualifie la remarque de la cour de cassation d'«ergotage», toutefois sans faire valoir que sa comptabilité n'a pas été tenue dans les règles, sa plainte ne permet pas de mesurer à quel point la cour de cassation pourrait avoir appliqué de façon arbitraire les règles cantonales de procédure. En outre, le fait que l'évolution de l'avoir d'heures supplémentaires de A. ne soit pas susceptible d'être établie aisément sur la base d'autres moyens de preuve ne saurait constituer un argument pour taxer d'arbitraire l'appréciation faite de la preuve. Il est admissible que la comptabilité de X. lui soit opposée.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
14 décembre 2011 (4A_338/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Recrutement de personnel

Les entreprises doivent être des employeurs attrayants

De nombreuses branches souffrent d'une pénurie de plus en plus aiguë d'employés expérimentés et de spécialistes, mais aussi d'apprentis. Comment les entreprises peuvent-elles procéder pour trouver le personnel dont elles ont besoin? Nous avons interrogé trois d'entre elles sur leurs stratégies de recrutement. Elles misent surtout sur un marketing personnel très actif et une formation continue à l'interne. **Par Daniela Baumann**

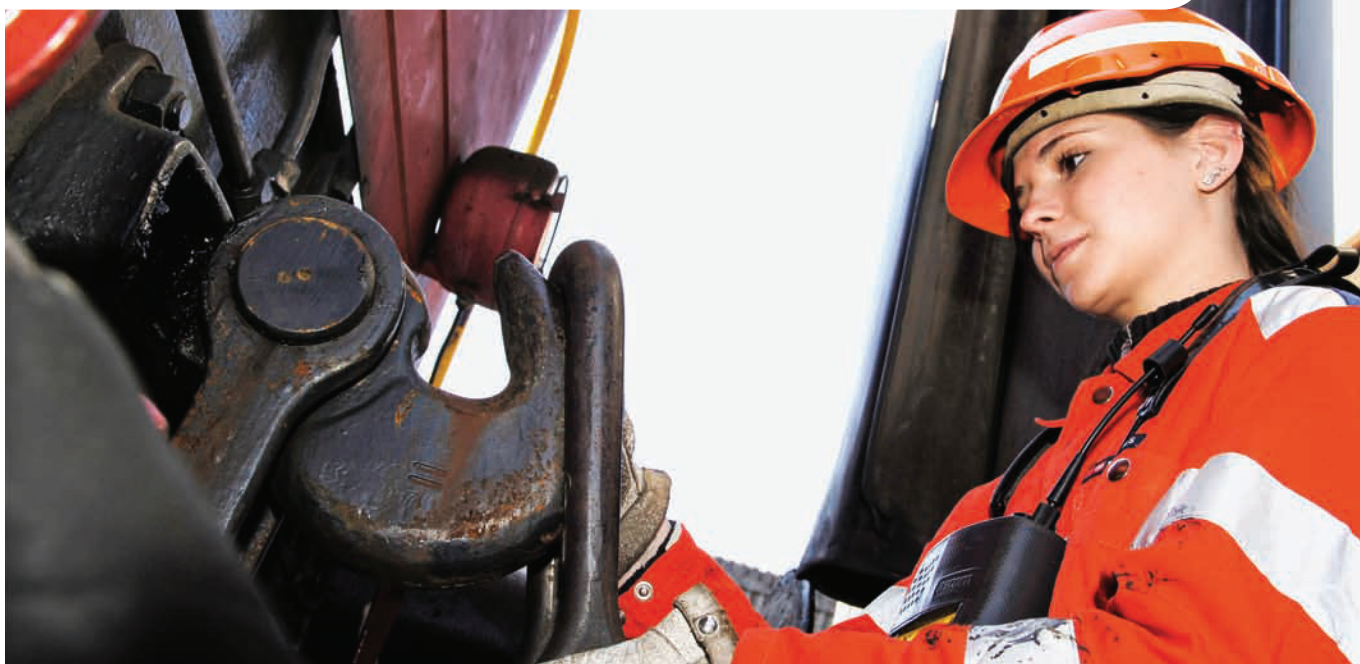


Photo: SBB

Une main-d'œuvre qualifiée fait de plus en plus défaut aux CFF – la formation de jeunes professionnels est d'autant plus essentielle.

Une entreprise vaut ce que valent ses collaborateurs. Ce banal constat, que l'on trouve inscrit en maxime dans les chartes de nombreuses entreprises, fait de la sélection soignée du personnel une de leurs tâches les plus importantes. Car trouver les collaborateurs qu'il faut pour répondre à toutes les exigences d'un poste contribue énormément au succès d'une entreprise. Les sociétés qui subissent une pénurie de personnel doivent accorder la plus haute priorité à une stratégie de recrutement bien conçue et proactive. S'ajoute à cela la nécessité de prendre en compte les nouvelles technologies qui révolutionnent aussi les voies et les moyens du recrutement.

Comment font les Chemins de fer suisses (CFF), la Zurich Assurance et la société industrielle saint-galloise Spühl SA, par exemple, pour attirer du personnel? Par quelles mesures ces entreprises de tailles très différentes et de branches diverses parviennent-elles à trouver les employés qui leur conviennent? Avec ses quelque 30 000 collaborateurs et 150 profils professionnels différents, les CFF ont

chaque année 2000 postes à pourvoir. En général, leur service du personnel s'occupe seul de recruter les nouveaux collaborateurs nécessaires. Pour des postes de haute direction ou des postes extrêmement difficiles à pourvoir, il a aussi recours à des recruteurs extérieurs. «Grâce à leurs réseaux, nous pouvons étendre le cercle des candidats potentiels et toucher aussi ceux qui, sans cela, nous demeureraient inaccessibles», explique Stephanie Escher, responsable du Centre de compétences du marketing personnel.

Les CFF davantage présents dans les médias sociaux

La compagnie ferroviaire s'adresse aux candidats éventuels essentiellement par le biais de son site Web, qui permet de déposer des candidatures en ligne. Mme Escher constate à ce propos que les médias imprimés perdent de plus en plus d'importance à mesure que les réseaux sociaux en gagnent. «Jusqu'ici, nous avons fait un usage plutôt rudimentaire des médias sociaux, mais nous comp-

tons les utiliser bien plus sérieusement en cours d'année». L'entreprise prévoit entre autres de faire son entrée sur Facebook.

Selon le poste considéré, les CFF emploient divers outils de sélection. Il s'agit souvent d'interviews structurées et de périodes d'essai, plus rarement de centres d'évaluation. «Nous faisons d'excellentes expériences avec des «contrôles culturels», qui consistent en un dialogue organisé entre un membre de l'équipe concernée et son supérieur immédiat», explique Stephanie Escher.

Une gestion proactive des candidatures à la Zurich

Zurich Suisse, l'un des plus grands assureurs du pays avec plus de 5000 collaborateurs, recrute en moyenne entre 500 et 600 personnes par année. Ce nombre a même atteint 800 en 2011.

A l'heure actuelle, le contact avec de nouveaux candidats potentiels a lieu surtout par son propre portail de l'emploi, mais aussi par le biais de bourses du travail en ligne et de bureaux de placement. «La tendance évolue clairement d'une gestion réactive vers une gestion proactive des candidatures», constate Chris Dunkel, responsable des ressources humaines. «C'est pourquoi nous développons actuellement notre propre organisation de recrutement». Le Candidate Management System en fait partie. Il prend en compte, d'un côté les différents profils professionnels, combinés aux activités et aptitudes exigées correspondantes, de l'autre – après concertation – les profils des postulants intéressés et intéressants.

«Cela nous permet de cibler les candidats adéquats, de les identifier rapidement, de rester en contact à long terme et leur proposer au moment voulu le poste qui convient», explique Chris Dunkel. «Dans l'idéal, nous connaissons le bon candidat avant qu'un poste ne se libère». Pour un examen plus précis de ces candidats, la Zurich Suisse se tourne vers des instruments tels que des entretiens partiellement structurés, avec participation du supérieur direct et d'un spécialiste RH, d'un centre d'évaluation ou d'un questionnaire psychométrique en ligne.

Spühl puise d'abord dans les ressources internes

L'entreprise de construction de machines Spühl SA, à Wittenbach, près de St-Gall, emploie actuellement 224 personnes, dont 47 apprentis. Elle est spécialisée dans le développement, la fabrication et la vente de machines pour l'usinage des câbles et le service des skis. L'an dernier, le nombre de postes à repourvoir s'élevait à 22, comme nous l'indique Brigitte Bieg, responsable du personnel, compte non tenu des quelque 12 nouvelles places d'apprentissage annuelles. Grâce à un nombre important d'apprentis, Spühl peut souvent recourir à la relève interne au moment d'un recrutement. «En cas d'ouverture de poste, nous examinons toujours d'abord les possibilités internes. Avec l'engagement de nos apprentis et le retour d'anciens collaborateurs nous pouvons repourvoir près de la moitié des postes vacants», souligne Mme Bieg. Quand aucune solution interne ne peut être trouvée, Spühl SA fait paraître des offres sur son site internet et sur plusieurs portails d'emplois, plus rarement dans la presse écrite ou encore la société mandate un conseil en personnel avec lequel la société collabore depuis 20 ans.

Pour le moment, les médias sociaux n'entrent pas en ligne de compte. Après avoir posé la question aux candidats, Mme Bieg a maintes fois constaté que ceux-ci ne les utilisent pas dans leur recherche d'emploi. «Même les apprentis nous disent qu'ils se tournent vers Facebook pour leurs loisirs et non pas sur le plan professionnel». Au demeurant, la dépense serait disproportionnée pour une PME dont les besoins en recrutement sont relativement faibles: «Nous renonçons donc plutôt que d'entretenir une page Facebook «poussièreuse». Il en est de même avec le «e-recruiting»: contrairement aux grandes entreprises comme la Zurich ou les CFF, la plupart des postes offerts par Spühl sont traités efficacement en «prise directe».

Marketing accru et formation attrayante

D'après leur propre expérience, les trois sociétés interrogées ont des difficultés à recruter du personnel spécialisé dans certains domaines. Les CFF ressentent

cette pénurie de spécialistes parmi les ingénieurs et la main-d'œuvre qualifiée. Ils s'efforcent donc d'augmenter leur visibilité – par exemple, dans des expositions – et de se présenter sur un plan professionnel. «Les postulants ne sont pas les seuls à devoir se vendre; les entreprises y sont aussi obligées par rapport à des candidats potentiels», affirme Stephanie Escher.

A la Zurich aussi, on peine à trouver suffisamment de personnel qualifié dans certains domaines, comme le conseil à la clientèle, par exemple. Et la promotion de la relève se pose également: «Nous investissons beaucoup d'argent et de temps dans la formation interne», souligne Chris Dunkel. En plus des 20 diplômés universitaires, la Zurich embauche 80 à 90 apprentis chaque année en Suisse. Spühl, le constructeur de machines, doit faire preuve de plus de patience que d'habitude, notamment pour trouver les ingénieurs et les techniciens d'entretien qui conviennent. Parallèlement à une formation interne complète, la PME s'efforce de se positionner comme un employeur attrayant, grâce à de bonnes conditions de travail.

Coup d'œil sur l'avenir

Selon Mme Bieg, la manière dont l'entreprise approche de bons candidats et les engage demeure une question importante. Les ressources en personnel posent des limites par rapport aux possibilités vis-à-vis à l'extérieur et l'industrie des machines doit généralement lutter avec ses propres atouts, face à ceux des autres secteurs. Pour Brigitte Bieg, le culte et les signes concrets d'une bonne culture d'entreprise constituent une part essentielle du travail des RH. Chris Dunkel, responsable du personnel de la Zurich Suisse, y voit aussi l'enjeu principal du futur: «Découvrir les talents, les encourager en permanence et les fidéliser à long terme». Stephanie Escher, des CFF, estime qu'une utilisation judicieuse des médias sociaux en matière de recrutement illustre une démarche moderne. En outre, Mme Escher observe une rapidité croissante dans le processus de recrutement, avec laquelle l'entreprise doit composer: «Les bons candidats n'attendent pas longtemps une réponse positive». ■

Recrutement du personnel

La valeur de l'expérience

Nous souffrons d'une pénurie de personnel qualifié, surtout parmi les cadres. Et pourtant, ceux d'entre eux qui ont atteint l'âge mûr sont nombreux, disponibles et offrent cet atout incomparable: l'expérience. Lors de son dernier CEO event, soutenu à Genève, en janvier 2012, PWC-PricewaterhouseCoopers avait choisi pour titre: «Exploiting the potential of maturity: Will experience be our next best-selling export?» Sans doute, y-a-t'il nombre de raisons d'apprendre à mieux valoriser l'expérience. **Par Philippe Erard**

Deux faits occupent la scène en même temps. D'une part, les gens vivent plus longtemps et plus longtemps en bonne santé. Il n'est en effet pas rare de rencontrer des personnes de 70 à 75 ans en pleine forme, physique et mentale, plusieurs d'entre elles encore très actives. Et, d'autre part, le marché du travail manque de personnel qualifié. Nous manquerons de main d'œuvre dès 2015, soit dans trois ans!

Il semblerait que le premier fait devrait, du moins en partie, être la solution du problème évoqué dans le deuxième. Cependant le pont ne se fait généralement pas. Quelles sont les réticences qui empêchent le déclic de se produire et d'adopter la solution disponible qui paraît évidente ?

Mûrir plutôt que vieillir

Certes vieillir a des effets. Mais on n'est pas vieux – et inutile pour la société – à un âge déterminé, et de toute évidence plus à celui de la retraite «officielle». Quelqu'un peut souffrir des diminutions liées à l'âge à 60 ans, mais quelqu'un d'autre peut ne pas en montrer même à 80 ans ou davantage. Donc, il convient de mettre de côté la supposition d'un chiffre fixe à partir duquel quelqu'un est vieux.

Pour l'employeur, le chiffre «magique», limite, frontière, est souvent 50 ans. Et pourtant, aujourd'hui, à 50 ans on n'est pas vieux: on termine le rodage et commence à être mûr. Mais combien de personnes de 50, 52, 54 ans peuvent nous raconter à quel point il devient impossible de trouver un emploi. Et ce malgré le fait qu'ils ont un atout théoriquement apprécié: l'expérience. Les doutes de l'employeur incluent la crainte que



Un atout pour l'employeur: profiter de l'expérience et de la maturité du cadre de 50 ans ou plus.

l'employé ne soit plus à jour dans ses connaissances, que son cerveau ne possède plus la vitesse de réaction nécessaire, que sa résistance physique ne réponde pas aux exigences du job, qu'il n'ait pas la flexibilité d'adaptation à un environnement très changeant et, surtout, qu'il coûte trop cher.

Ces doutes sont tellement ancrés dans les mentalités, qu'on les trouve exprimés tout naturellement dans les annonces de recrutement qui deviennent parfois assez caricaturales, désirant quelqu'un de 30 à 40 ans d'âge, mais avec au moins 10 ans d'expérience!

Les arguments de l'expérience

Si l'on veut bien se donner la peine de regarder ce qui se trouve dans le bagage d'un candidat actif mais mûr et expé-

menté, il y a nombre d'arguments pour l'engager:

- Etant actif, il a ses connaissances à jour, les met en pratique, en connaît les avantages et les désavantages. Il domine les trucs du métier et maîtrise la culture de la profession.
- Ayant accumulés de nombreuses références à son actif, on le connaît. On peut juger de son intégrité, de son éthique et des valeurs qu'il applique pour gérer sa vie.
- Ses enfants n'étant plus à l'école, ses économies montrant déjà un certain capital, ses cheveux gris exprimant un peu de sagesse et beaucoup de maturité, il est flexible – oui, flexible et souvent bien plus en fait que l'employeur et encore plus que le jeune DRH qui

lui fait la faveur de l'interviewer. Cette flexibilité bien réelle le rend disponible pour des missions hors routine.

- Son curriculum vitae a un contenu suffisamment complet qui permet de connaître ses succès et ses échecs. Evidemment, il vaut mieux avoir plus de succès que d'échecs, mais des échecs il a beaucoup appris.
- Il apporte du know-how et du know-who.

Il représente donc pour l'employeur l'accès à un capital de compétences ainsi que d'expériences professionnelles et personnelles.

Coûte-t-il trop cher? En tout cas pas comme quelque chose à prendre pour un fait inéluctable, un handicap par définition. Bien au contraire, le cadre mûr et expérimenté peut beaucoup contribuer à la compétitivité de l'entreprise qui l'engage et ce dès le premier jour de son activité, car, son expérience le rend opérationnel dès le commencement. Il n'a pas besoin de faire un apprentissage. Il vient bien plus apporter que prendre. Et il est souvent disposé à négocier un salaire ou des honoraires qui en fin de compte satisfassent aussi bien l'employé ou le mandataire que l'employeur.

Et en contrepartie

Certes, le candidat cadre mûr et expérimenté demandera généralement aussi quelque chose en sa faveur. Il souhaite par exemple un horaire flexible et une certaine indépendance, un contrat à temps limité ou la possibilité de prendre

uniquement une mission de transition pour résoudre un problème ponctuel mais important. Il peut souhaiter une semaine de quatre jours – non pas pour se reposer les autres jours, mais pour accomplir la tâche bénévole pour laquelle il s'est engagé. Néanmoins, à notre époque, il me semble que ces événements

«L'expérience ne se trompe jamais, ce sont nos jugements qui se trompent.»

Léonard de Vinci (1452-1519)

tuelles exigences sont plutôt un plus pour l'employeur qui peut alors profiter de l'expérience et de la maturité du cadre de 50 ou 60 ou 65 ans là où il en a le plus besoin, là où il en fait le meilleur usage et pas nécessairement selon un horaire traditionnel pour une tâche de routine. Si le cadre demande de la flexibilité c'est qu'il en offre également de son côté!

L'employeur doit en fait apprendre à reconnaître l'expérience, à savoir en profiter et à la valoriser. Mais d'abord admettre qu'elle est là. Disponible et compétitive. Voulons-nous voir un peu au-delà des limites micro-économiques de nos entreprises?

Les arguments pour l'entreprise et pour la société

Nous sommes en Suisse près de 7,9 millions d'habitants. Le 36 pour cent, soit

2,8 millions, fait partie de la tranche d'âge de 40 à 65 ans. Le 17 pour cent, soit 1,3 millions, appartient à celle de 65 ans et plus. En 2020, le 18,4 pour cent de la population suisse aura plus de 65 ans; en 2040, cette proportion passera à 27,1 pour cent. A la naissance, les Suisses mâles ont une espérance de vie de 79 ans; les femmes peuvent planifier pour 84 ans. La moitié des filles nées en 2000 vivront centenaires. On ne peut tout de même pas ignorer ces réalités et garder les idées du passé comme des acquis figés. Le fait est que la longévité de la population croît sans cesse.

Comme on est en train de reconnaître finalement que l'écologie et l'économie durable présentent de vraies opportunités pour les entreprises et la société, il serait temps de prendre conscience, et non seulement pour résoudre le spectre de la faillite des caisses de pension, que l'expérience et la maturité des cadres offrent, elles aussi, des opportunités favorables. Nos employeurs feraient bien d'en profiter. C'est un capital de compétences à disposition... une mine d'expérience et de qualifications. ■

Philippe Erard, lic HEC (MSc) de l'Université de Lausanne, est managing partner et administrateur chez Top Fifty SA, une société basée à Zoug, spécialisée dans le management de transition par des cadres expérimentés et hautement qualifiés.

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance?
Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2011

Recueil de jugements du droit du travail

L'instrument idéal pour les juristes et les responsables
du personnel confrontés aux questions du droit du travail.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
Union patronale suisse
Téléphone 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Recrutement électronique

«Les réseaux sociaux sont un laboratoire pour les recruteurs de personnel»

Gagner du temps et améliorer la qualité sont les principaux arguments qui plaident en faveur du déroulement électronique du processus de recrutement. De nombreuses entreprises, surtout les grandes, misent aujourd'hui sur les technologies du web pour pourvoir leurs postes vacants. Un spécialiste du recrutement explique ce qu'est exactement le e-recruiting. **Par Daniela Baumann**

Monsieur Mäder, que faut-il entendre par e-recruiting?

Matthias Mäder: On parle de recrutement électronique ou e-recruiting lorsque tout le processus de recrutement de personnel, de la demande d'emploi et la mise au concours à la gestion des offres, est fondé sur des systèmes électroniques. Il comporte deux éléments principaux: la gestion des médias et celle des dossiers des candidats. Il s'agit dans un premier temps de placer les offres d'emplois dans les bons médias. En quelques clics, elles sont publiées sur les plateformes en ligne souhaitées. Les personnes intéressées peuvent alors faire leurs offres directement au moyen du formulaire électronique. Dans un deuxième temps, les offres sont gérées à l'aide d'un outil de gestion des dossiers. Les deux systèmes sont reliés l'un à l'autre et harmonisés. Mais il faut bien voir une chose: le e-recruiting ne remplace pas un entretien personnel, une évaluation fine des dossiers de candidature.

Quel rôle jouent les médias sociaux?

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui une sorte de laboratoire pour les recruteurs de personnel. On teste beaucoup, mais il n'existe pas encore de recette toute faite. Pourtant, les choses évoluent très rapidement: il y a seulement deux ans, Facebook n'était pas un outil de marketing et de recrutement en matière de personnel. Aujourd'hui, diverses entreprises gèrent leurs propres pages Facebook. A mon avis, les médias sociaux présentent un potentiel intéressant à un double titre: d'une part, ils sont un bon instrument de marketing pour les employeurs qui veulent se faire connaître

sur le marché de l'emploi. D'autre part, certains réseaux spécifiques tels que Xing ou LinkedIn permettent une recherche ciblée des personnes appropriées qui peuvent alors être contactées directement. La fonction de recruteur de personnel est aujourd'hui fortement

«Le recrutement électronique ne remplace pas l'entretien personnel».

axée sur la «vente»: il est chargé de «vendre» une entreprise et un emploi qui sont en concurrence avec d'autres. Il ne peut se contenter d'insérer une annonce et d'attendre. Il doit prendre les devants, être proactif.

Le recrutement électronique est-il déjà très répandu?

Il est devenu courant dans les entreprises d'une certaine taille qui ont de forts besoins en personnel, donc de recrutement. C'est une réalité dans toutes les branches, tous les groupes professionnels et à tous les niveaux hiérarchiques, jusque dans l'administration fédérale et aux CFF, en passant par l'UBS et le CS. Cette évolution tient aussi au fait que ces dernières années, les systèmes sont devenus beaucoup plus conviviaux pour les utilisateurs.

Quels sont les avantages du recrutement électronique par rapport aux méthodes traditionnelles d'engagement de personnel?

Le recrutement électronique permet en tout cas de gagner du temps. La mise au concours de postes est coordonnée avec les différentes bourses d'emplois en ligne. Les offres peuvent être remises directement au département concerné par voie électronique sans qu'il soit nécessaire de passer par la poste interne. Pour l'entreprise, le e-recruiting est un processus clairement défini, transparent et mesurable. Il est facile par exemple de déterminer le nombre d'offres acheminées par tel ou tel portail, le temps qui s'écoule jusqu'à une invitation à un premier entretien ou à la signature du contrat. La connaissance de ces indicateurs permet de mieux gérer et d'optimiser la sélection de personnel. Pour le candidat, le recrutement électronique laisse espérer une réponse plus rapide, le processus étant clairement fixé.

Dans quelle mesure l'entreprise y trouve-t-elle son compte financièrement?

L'aspect financier comporte deux aspects: d'une part les ressources effectivement économisées, d'autre part l'image donnée au candidat. Il n'y a rien de pire pour un candidat que de n'avoir aucun écho en retour pendant trois ou quatre semaines. S'il se trouve qu'un prétendant à un poste est en même temps un client potentiel de l'entreprise, un dégât en matière d'image résultant d'un processus défaillant d'une offre peut se traduire par une perte financière. L'opportunité d'un investissement dans un système de recrutement électronique est très vite calculée en termes de gain de temps et de qualité, même pour une petite entreprise qui engage régulièrement du personnel. Une telle décision

mérite toutefois qu'on se donne le temps de bien étudier l'ensemble du processus.

Comment procède-t-on concrètement?

Il faut commencer par clarifier certains points se rapportant à la stratégie de recrutement: Comment voulons-nous recruter? Quels objectifs poursuivons-nous? Les réponses permettent de cerner les exigences d'un futur système de recrutement électronique et de déterminer ainsi les outils qui, sur le marché, pourront être les plus utiles. Il faut savoir ce qu'on veut avant d'introduire le e-recruiting. Cette décision dépend aussi, bien sûr, de divers paramètres comme la taille de l'entreprise, le nombre de candidatures par poste offert ou le nombre annuel de postes vacants.



Photo: Daniela Baumann

Pour Matthias Mäder, une chose est claire: l'introduction du recrutement électronique doit être bien réfléchi, mais il est payant.

Où voyez-vous des difficultés dans l'évolution vers le recrutement tout électronique?

Dès lors qu'une solution de recrutement électronique suppose un processus transparent et intégral, celui-ci doit être respecté de A à Z. Dans la mise au concours d'un poste, il convient de veiller, par exemple, à ce que l'annonce ne comporte pas l'adresse postale de l'entreprise. Car à quoi servirait un système électronique de gestion d'annonces si les dossiers continuent d'affluer par voie postale? Ou si le collaborateur de la ligne hiérarchique fait imprimer et préparer les documents électroniques par le service du personnel? Autrement dit, il convient de sensibiliser et de motiver les collaborateurs concernés au changement du mode de recrutement. Il existe en outre, avec des formulaires de candidature d'un maniement aisé, le risque d'être submergé par les candidatures – même celles qui ne conviennent pas. Un coup d'œil sur la lettre de motivation permet toutefois d'éliminer

rapidement les candidatures «peu sérieuses».

Quelle est l'importance du marché pour les solutions e-recruiting?

En Suisse, on a encore un bon aperçu du marché. La plupart des systèmes sont basés sur le web et peuvent être loués ou achetés. L'éventail de l'offre va de formules très simples à des solutions très complexes et «luxueuses», qui n'ont de sens que pour les groupes mondiaux comptant au minimum 300 000 employés. Il convient, là aussi, de distinguer entre fournisseurs de systèmes de gestion des médias et fournisseurs de systèmes de gestion des dossiers de candidature. Il s'agit de produits devenus aujourd'hui standard, mais qui peuvent être facilement adaptés aux besoins de chaque entreprise.

Quelles tendances discerne-t-on dans le recrutement du personnel?

On assiste à une progression du recrutement mobile. De plus en plus de per-

sonnes ne comptent pas uniquement sur leur ordinateur fixe pour chercher un emploi, mais le font aussi lorsqu'ils sont en déplacement. L'idée est qu'un candidat potentiel puisse ainsi manifester son intérêt et participer à la procédure de recrutement dès qu'il voit une place intéressante mise au concours. Car au moment où il sera revenu à son domicile pour brancher son ordinateur, il aura peut-être déjà oublié cette offre. Le plus souvent, ce candidat potentiel n'aura pas sur lui tous les documents utiles. Mais au moins pourra-t-il commencer par communiquer son profil Xing ou LinkedIn au recruteur. Lequel pourra lui demander ensuite son dossier complet. ■

Matthias Mäder est directeur de l'agence médias Prospective Media Services SA, qui conseille les entreprises en matière d'annonces et de marketing de personnel et leur offre des solutions de e-recruiting sur mesure: www.prospective.ch, <http://blog.prospective.ch>

www.employeur.ch

Ziegler Papier SA

«L'exigeante production de papier»

Ziegler Papier, à Grellingen BL, fait partie des entreprises qui s'affirment sur le marché du papier. L'an dernier, cette entreprise familiale a fêté ses 150 ans d'existence. Philipp et Isabel Kuttler-Frey, qui ont repris la société en 2009, poursuivent ce qui a assuré son succès: la focalisation sur des spécialités. **Par René Pfister**

C'est une fabrique comme on en voit dans les livres d'images. Avec des bâtiments lovés dans une boucle de rivière et des cheminées fumantes (vapeur d'eau), un barrage en propre, un raccord ferroviaire et la villa des propriétaires à proximité. La matière première et des ballots blancs sont entreposés d'un côté de la cour de l'usine; de l'autre le produit fini: des rouleaux de papier blanc dont le poids varie de 200 à 800 kg. Grâce à un équipement spécifique, des formats sont également découpés selon les besoins propres des clients.

Ici, en 1861, Josef Maria Ziegler a commencé à produire du papier en utilisant l'eau de la Birse, qui coule autour de la fabrique, à la fois comme matière première et pour faire tourner les machines. Le bâtiment de l'époque est toujours là et fait partie de l'agrégat de rajouts et d'agrandissements qui, au cours des années, s'est constitué pour

former comme une petite ville. A la réception, un grand écran est accroché au mur. Il affiche un texte et des photos sur l'histoire et l'offre de la maison. La conclusion est claire: un riche passé n'empêche nullement de regarder l'avenir.

Rachetée à la famille fondatrice

«Produire du papier est une activité exigeante qui n'est pas à la portée de chacun», souligne Philipp Kuttler-Frey, 47 ans. Avec sa femme, Isabel Frey Kuttler, 43 ans, il a racheté la fabrique en 2009 à la famille Ziegler, qui en était la fondatrice, car aucun de ses membres de la sixième génération n'était prêt à la reprendre. Le couple souhaitait en revanche une «responsabilité collective». Les Ziegler, en quête de successeurs et les Kuttler-Frey, à la recherche d'une entreprise, se rencontrèrent. De longues discussions, de nombreuses visites et

un examen en «due diligence» précédèrent l'accord. «Lors d'un achat, tout doit jouer. C'était bien le cas», précise M. Kuttler. «Sans nos expériences antérieures, nous ne pourrions pas diriger cette entreprise.» En dernier lieu, il était responsable des finances chez Clariant Suisse et son épouse responsable RH à la Bâloise. Aujourd'hui, le couple, qui a quatre enfants, se partage la direction de Ziegler Papier: elle s'occupe du personnel, de l'informatique, des finances et des achats, tandis que lui dirige l'ensemble de la production et la vente. Il préside le conseil d'administration auquel participent également les anciens dirigeants Bernhard et Urs Ziegler, le professeur honoraire d'économie René L. Frey, le père d'Isabel Frey Kuttler, ainsi que l'entrepreneur Michael Gerber, patron de la société de construction de fenêtres et façades Gerber-Vogt SA, à Allschwil.

Plus de la moitié est exportée

A la troisième année de son activité, le couple est toutefois plus sollicité que durant les deux premières. Le défi porte un nom: «L'euro rend la situation actuelle très délicate», explique Philipp Kuttler. Plus de 50 pour cent des produits de la société sont exportés. En sens inverse, les fabricants de l'espace euro se pressent en Suisse avec des produits concurrents avantageux, alors que notre pays demeure le principal débouché pour Ziegler. En octobre dernier, le chômage partiel a concerné une partie des employés et, auparavant, quelques-uns parmi les quelque 180 collaborateurs ont dû être licenciés. Grâce à ces mesures, Ziegler se porte nettement mieux que ses concurrents. Sappi Biberist a cessé ses activités en août 2011 et, en novembre 2011, Cham Paper Group

Philipp et Isabel Kuttler-Frey ont racheté la fabrique à la famille Ziegler en 2009.



Photo m. a. d.

a délocalisé sa production en Italie. Aujourd'hui, dix entreprises produisent toujours du papier en Suisse, alors qu'elles étaient encore dix-sept en 2005. «En tant qu'entrepreneur, on doit compter avec des années difficiles», estime M. Kuttler. En 2008, Ziegler Papier a réalisé un chiffre d'affaires de 127 millions de francs, tombé à 103 millions en 2009, année de crise. Une année après, le tonnage vendu a nettement augmenté et les ventes se sont élevées à 105 millions de francs. Un résultat qui aurait pu être meilleur sans les effets de change. Bien que Ziegler ne publie pas de bénéfices, les chiffres noirs seront encore au rendez-vous en 2011.

Une production efficiente

«Nous comptons sur une reprise de l'euro», espère M. Kuttler. Il a confiance dans les produits spécifiques et le développement de ceux-ci, ainsi que dans l'efficacité de sa fabrique. «Nous anticipons l'étape suivante, comme un surfeur surveille la prochaine vague». Et Isabel Frey Kuttler d'ajouter: «La pression nous contraint à nous poser constamment la question: que peut-on encore améliorer?» En visitant l'usine, M. Kuttler nous présente avec fierté un système de contrôle des processus et de la qualité, installé en 2010, qui pilote et contrôle la production. «C'est le plus moderne en Europe.»

Cette machine, longue de 74 mètres, est une usine dans l'usine. Un monstre fascinant de rouleaux et de cylindres. Dans sa partie arrière, s'écoule à l'intérieur une pâte de cellulose et d'eau ressemblant à un bain de mousse; à l'avant, il en sort du papier d'une largeur de 3,30 mètres et d'une infinie longueur. Cinq cents moteurs actionnent la machine, 180 rouleaux transforment la pâte en papier, 38 cylindres chauffés à la vapeur en extraient l'eau. Dans la halle règne une atmosphère très humide, semblable à celle de la halle Masoala, au zoo de Zurich. La qualité et le grammage du papier peuvent être modifiés pendant que la machine tourne, ce qui est le cas 24 heures sur 24, idéalement 30 jours d'affilée pour être révisée le 31^e. Afin de pouvoir réparer immédiatement les éventuelles pannes et dommages, Ziegler dispose de son propre

atelier. «Nous sommes ainsi plus flexibles et sûrs que si nous délocalisons la maintenance et l'entretien», explique M. Kuttler. La «PM 3», la troisième machine pour le papier de la société, peut être identifiée à toute l'entreprise: ancienne, mais constamment rénovée. Ses bases datent de 1964, lorsqu'elle a été construite au milieu de la halle qu'elle occupe. Depuis, on a régulièrement remplacé certains éléments et les parties actives les plus anciennes ont été changées en 1991.

Productivité accrue

Les nombreuses modifications ont considérablement accru la productivité: En 2010, la «PM3» a pu produire plus du double de papier à l'heure qu'en 1980. Au cours de ces 20 dernières années, pour chaque kilo de papier, la consommation d'eau est passée de 14 à 3 litres à peine et la consommation d'énergie a chuté de près de 30 pour cent. Les émissions de CO₂ ont été réduites d'environ 15 pour cent entre 2000 et 2010. En 1981, 350 personnes travaillaient ici. Elles produisaient moins de la moitié des quelque 70 000 tonnes annuelles fabriquées aujourd'hui par 180 salariés.

«Nous anticipons l'étape suivante, comme un surfeur qui surveille la prochaine vague.»

La grande halle est donc quasiment occupée. Deux hommes en salopette sont dans la salle de contrôle et observent, sur divers écrans, des indications comme l'humidité et l'acidité du papier. Bien que la production soit considérablement automatisée, Ziegler a besoin d'un personnel qualifié, tels que des polymécaniciens ou des techniciens du papier. En permanence, dix apprentis sont formés sur place.

Partout sur le site, on croise des conducteurs de chariots-élévateurs. Ils emmènent, par exemple, des rouleaux de papier frais de la grosse machine. Par la suite, ceux-ci seront découpés selon les besoins des clients – de rouleaux entiers

jusqu'à de simples piles de feuilles. Le reste sera recyclé, réduit et jeté dans les cuves avec la pâte de bois nouvellement livrée. Par contre, Ziegler n'utilise pas de vieux papier, car ce serait préjudiciable à la qualité. L'usine travaille avec une cellulose de première qualité, obtenue principalement à partir des bois de boulot et d'eucalyptus. Les ballots proviennent du Chili, de Belgique et de Suède.

Quatre variétés de papier

Ziegler produit quatre variétés de papier: le «Corporate Design» pour l'impression offset, le «Natural Design» pour les lettres, le «CAD/Office» pour l'impression numérique, et les «Specialities», par exemple pour des affiches exposées en plein air, ou des papiers utilisés comme vecteurs de constructions en carbone dans l'industrie aéronautique.

Cette gamme de produits est le résultat du processus d'innovation des 30 dernières années, comme le montre l'histoire de l'entreprise publiée pour ses 150 ans d'existence. Ziegler Papier se trouvait dans une situation critique lors du passage de la quatrième à la cinquième génération, dans les années 1980. Jusque là, on produisait simplement le plus possible d'une manière traditionnelle, mais les accords de libre-échange entre l'AELE et l'ex-CEE, en 1973, avaient exposé l'entreprise à une concurrence étrangère de plus en plus féroce. Bernhard et Urs Ziegler, qui dirigèrent la société de 1982 à 2009, en tant que représentants de la 5^e génération, imposèrent alors une stratégie de niches avec des papiers fins et spéciaux. L'ouverture, en 2000, d'un département de vente propre destiné à l'important marché américain marque également ce virage.

Ziegler investit aussi dans la protection de l'environnement et l'assurance-qualité. L'entreprise est certifiée ISO, utilise de la cellulose issue exclusivement de l'économie forestière durable et remplit les objectifs de la Confédération en matière d'émissions de CO₂, comme en témoignent les certificats présentés à la réception. «Nous pensons pouvoir ainsi rester compétitifs», résume Philipp Kuttler. ■

Assureurs privés

L'assurance suisse: acteur important de la place financière suisse

Croissance des primes, évolution stable des sinistres, optimisation des coûts et bilan financier solide: les assureurs privés suisses peuvent être fiers des résultats globalement bons de l'exercice 2011. En dépit des fortes turbulences qui ont secoué les marchés financiers, les assureurs se sont, une fois de plus, affirmés comme un élément stabilisateur de l'économie suisse. **Par Urs Berger**

L'année passée, les médias ont beaucoup parlé de la place financière suisse: il s'agissait généralement du secteur bancaire. Or, ils ont rarement évoqué notre branche, le secteur suisse de l'assurance, et encore moins sa stabilité et ses bons résultats continus.

Une étude présentée le 13 janvier 2012 et mandatée par le Département de l'économie publique du canton de Zurich sur l'évolution de la place financière de Zurich et sur les perspectives jusqu'en 2020 évoque un ralentissement de la croissance du secteur financier zurichois et son recul derrière d'autres branches. En outre, elle prédit une diminution du nombre d'actifs de 0,3 pour cent en moyenne par an.

1100 postes de travail à pourvoir

En de nombreux points, l'industrie de l'assurance n'a pas été correctement analysée dans le cadre de cette étude, et des aspects vérifiables non négligeables n'ont pas été pris en compte alors qu'ils étaient l'importance du rôle de l'assurance et ses perspectives d'avenir: contrairement au secteur bancaire où l'on s'attend à de nouvelles réductions d'effectifs, près de 1100 postes sont donc à pourvoir dans le secteur suisse de l'assurance en 2012 – un constat qui est malheureusement passé sous silence dans l'étude évoquée. Le secteur de l'assurance a besoin de spécialistes et de cadres dirigeants qualifiés. La lutte pour attirer les talents bat son plein dans l'industrie de l'assurance depuis un certain temps déjà, et ce en dépit de la légère baisse enregistrée l'année dernière du nombre total de collaborateurs travaillant pour l'assurance privée en Suisse. Ce recul de 727 collaborateurs s'explique

sans aucun doute par la rigoureuse discipline des entreprises en termes de coûts: les postes libérés n'ont pour certains pas été repourvus. Et pourtant, les spécialistes formés et qualifiés sont rares et très convoités.

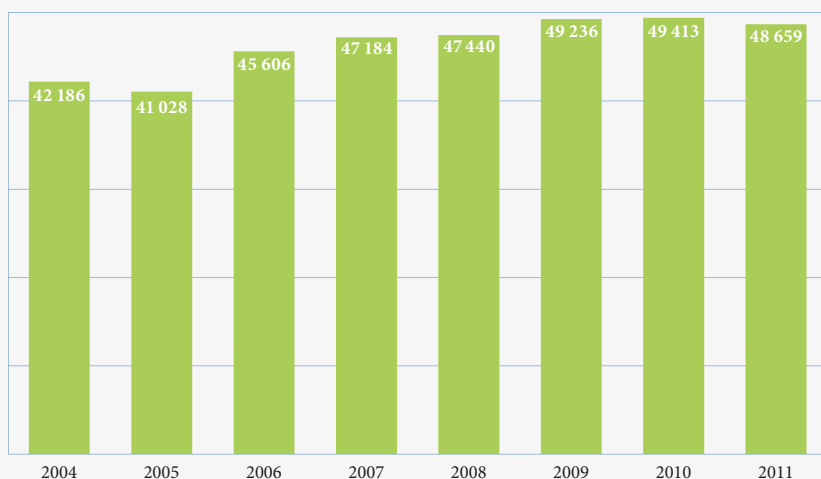
Branche considérable et importants employeurs

L'industrie suisse de l'assurance est bien positionnée. Forte de son modèle économique, elle s'avère un soutien important et indéfectible de notre place financière et de l'économie suisse dans son ensemble. Les assureurs suisses réalisent près de 38 pour cent de l'ensemble de la création de valeur générée par les intermédiaires financiers dans notre pays. Ils emploient quelque 122 000 personnes dans le monde dont 48 700 en Suisse. Ils poursuivent leurs investissements conséquents sur le marché suisse et le marché mondial: leurs capitaux s'élèvent désormais à plus de 570 mil-

liards de francs. Avec un volume de primes de 56,5 milliards de francs en 2010, la Suisse occupe la septième place dans le classement des principaux marchés d'assurance européens. D'après l'Office fédéral de la statistique, elle contribue à près de 5 pour cent de la création de valeur brute totale et relève ainsi de la septième branche économique la plus importante de Suisse. Et si l'on tient compte des affaires réalisées à l'étranger, elle s'élève même à la cinquième place. En termes de productivité, c'est-à-dire de création de valeur par collaborateur, alors le secteur de l'assurance arrive en pole position des principales branches économiques. A eux seuls, les assureurs privés s'acquittent de près d'un demi-milliard de francs d'impôts sur les sociétés.

L'assurance suisse estime réaliste une croissance continue de la branche pour la décennie en cours. Nous devons rendre notre place attractive par rapport à

Collaboratrices et collaborateurs en Suisse 2004–2011



d'autres marchés émergents, comme l'Asie orientale ou les Emirats arabes. Il ne faut pas nous reposer sur nos lauriers, même si nous les devons à notre force d'innovation et à notre dynamisme. La stabilité du secteur de l'assurance a eu des effets positifs sur l'économie réelle même au plus fort de la crise des marchés financiers. Pilier incontournable de l'économie suisse, notre branche a de bonnes raisons de rester confiante pour les dix prochaines années.

Concurrence qualitative grâce à une réglementation raisonnable

La mission légale que doit remplir notre autorité de surveillance, la Finma, oblige parfois celle-ci à des exercices de haute voltige: d'une part, elle est contrainte de veiller à la protection des consommateurs en procédant à une surveillance stricte du respect des règles de gouvernance d'entreprise et des règles de solvabilité. D'autre part, elle doit encourager la compétitivité des assureurs suisses au niveau national comme international. Le secteur suisse de l'assurance déplore que la Finma perde trop souvent de vue cette dernière mission, et que la densité de la réglementation couplée à une surveillance stricte ne risque de pénaliser la concurrence.

La Finma doit tenir compte des effets de la réglementation sur la concurrence, sur la capacité d'innovation et sur la compétitivité internationale de la place financière suisse. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons étendre le dialogue constructif avec l'Autorité de surveillance. Nous en attendons une régulation raisonnable de la concurrence qui permette au secteur suisse de l'assurance de poursuivre sur la voie du succès.

Evolution de la prévoyance professionnelle

Le 4 janvier 2012, le Département fédéral de l'intérieur (DFI) a ouvert la procédure de consultation relative au projet de rapport sur l'avenir du 2^e pilier, laquelle doit durer jusqu'au 9 mars 2012. L'ASA est en train de rédiger une prise de position consolidée sur ce rapport du Conseil fédéral. Sans devancer cette prise de position, je souhaite simplement souligner que nous trouvons ce rapport globalement positif. Je peux déjà men-

tionner quelques-unes des grandes lignes importantes pour notre branche.

Le concept éprouvé des trois piliers de la prévoyance professionnelle est actuellement dans une position très délicate du fait des débats non résolus portant sur le 2^e pilier. Le taux de conversion, le taux d'intérêt minimal et la legal quote sont toujours au cœur des discussions. Ces trois thèmes seront également traités dans le cadre du rapport sur l'avenir du 2^e pilier. Les points de vue de l'assurance privée suisse à ce sujet sont brièvement les suivants:

- Pas de renforcement des dispositions relatives à la répartition des excédents. En prévoyance professionnelle, les assureurs privés offrent des garanties uniques qui requièrent un capital-risque devant être constitué par les assureurs. Si la legal quote restreint le gain des assureurs, elle leur permet néanmoins de se constituer le capital-risque nécessaire pour leur modèle.
- Il faut absolument déterminer un taux de conversion qui soit correct, sinon l'adaptation des rentes à la réalité se fera inévitablement par le biais de mesures de financement.
- Pas de détermination des paramètres assurantiels de la prévoyance professionnelle par le biais du processus décisionnel politique. L'ASA réclame depuis longtemps la définition d'un taux d'intérêt minimal LPP à la fois variable et conforme au marché selon une formule transparente et intelligible. Lorsqu'il est fixé par les politiques, le taux d'intérêt minimal est généralement excessif du fait de distorsions systématiques inévitables.
- Certes, à l'automne 2011, le Conseil fédéral a réduit le taux d'intérêt minimal d'un demi-point de pourcentage avec effet en 2012; il s'élève désormais à 1,5 pour cent. C'est un pas dans la bonne direction. Malheureusement, le Conseil fédéral n'a pas saisi cette occasion pour donner un signal fort en faveur de la sécurité financière de la prévoyance professionnelle. En tant que garantie et droit des assurés à l'encontre de leur institution de prévoyance, le taux d'intérêt minimal devrait être déterminé de telle sorte qu'il puisse également être atteint. Or, cela



Urs Berger, Président de l'ASA, lors de la conférence annuelle.

n'était pas le cas les années passées. La rémunération minimum LPP cumulée au cours des six dernières années s'est élevée à 14,6 pour cent tandis que la performance cumulée des institutions de prévoyance a péniblement atteint 7,1 pour cent.

En prévoyance professionnelle, les assureurs-vie jouent un rôle économique majeur. Les assureurs privés remplissent une fonction centrale pour des dizaines de milliers de petites et moyennes entreprises en matière d'exécution de la prévoyance professionnelle. Le libre choix de sa caisse de prévoyance est le garant d'une bonne compétitivité entre les différents prestataires. Les PME et leurs collaborateurs continuent de compter sur les assureurs-vie, interlocuteurs incontournables en matière de prévoyance professionnelle pour près de 150 000 petites et moyennes entreprises, soit quelque 900 000 personnes assurées. ■

Urs Berger est Président de l'Association Suisse d'Assurances ASA. Cet article est basé sur l'exposé qu'il a prononcé lors de la conférence annuelle des médias. L'intégral de l'exposé est disponible sur www.svv.ch

Immigration

«Les migrants ont été et demeurent d'importants employeurs»

Ambassadeur extraordinaire de la Confédération (DDC), chargé de la collaboration internationale en matière de migrations, Eduard Gnesa a présidé en 2011 le «Forum mondial sur la migration et le développement» (FMMD). Il s'intéresse donc de près aux migrations dans le monde et à leurs conséquences. En marge du Forum Europe de Lucerne sur le thème de l'immigration, il nous parle entre autres de l'importance des immigrants pour l'économie suisse. **Par René Pfister**

Pourquoi la Suisse s'engage-t-elle dans le «Forum mondial sur la migration et le développement»?

Eduard Gnesa: la migration est un phénomène mondial et réclame donc des solutions globales. Il n'y a pas que les pays limitrophes au nôtre qui sont importants sous l'angle de la politique de migration, mais aussi des pays géographiquement éloignés de la Suisse. En 2010, on comptait 214 millions de migrants dans le monde, plus 47 millions de réfugiés et de déplacés.

Depuis longtemps, la Suisse privilégie une approche globale permettant d'ancrer conceptions et principes propres à répondre à des problématiques telles que l'esclavagisme, le recrutement de main-d'œuvre, l'intégration ou le retour des requérants d'asile déboutés. Le Forum mondial sur la migration et le développement (FMMD) est actuellement le seul cadre réunissant volontairement les Etats sur le plan mondial afin de discuter de ces sujets et rechercher des solutions.

Quel bénéfice la Suisse tire-t-elle de cet engagement?

La Suisse est convaincue que ce forum doit être soutenu de manière adéquate. Le 1^{er} décembre dernier, à Genève, la Conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a déclaré, devant les représentants de 162 Etats participants, qu'une collaboration renforcée dans les domaines de la migration et du développement, dans le pays et à l'étranger, était aussi dans l'intérêt national de la Suisse. Dans le cadre de ce forum, notre pays a également pu construire un vaste réseau de contacts. Il est ainsi possible de rac-



«La migration est un phénomène mondial et réclame donc des solutions globales», explique Eduard Gnesa.

courcir considérablement les voies de communication lors de situations urgentes.

La Suisse est en faveur d'un dialogue multilatéral: que faut-il entendre par là et quels en sont les objectifs?

Parmi les buts de notre politique migratoire étrangère, une indispensable immigration doit être garantie pour assurer la prospérité économique, sociétale et culturelle de la Suisse. Cette immigration doit aussi contribuer à la prospérité des pays d'origine, grâce à laquelle des synergies entre migration et développement doivent être mieux exploitées. Les personnes réfugiées doivent être protégées. Ces objectifs sont essentiellement atteints grâce aux contacts et accords bilatéraux ainsi qu'au dialogue multilatéral. Ce dernier peut avoir lieu tant sur le plan régional que mondial. Parallèlement au FMMD, la Suisse

est aussi très activement engagée dans divers groupes du dialogue régional, afin de renforcer l'échange avec nos partenaires européens, africains et d'Asie centrale.

Pourquoi a-t-on besoin de cet échange?

Il est important que nous développions une compréhension commune des enjeux et des chances de la migration. Ce n'est qu'ainsi qu'une politique de migration cohérente et efficace peut être formulée sur le plan national, qui permette le développement de partenariats effectifs sur le plan bilatéral. En même temps, je ne voudrais pas donner l'impression que le dialogue multilatéral conduira, demain ou après-demain, à un nouvel accord cadre sur les migrations. Actuellement, la question n'est guère susceptible de réunir une majorité politique au niveau mondial et, sur le plan régional aussi, les Etats

pourraient difficilement y faire face. L'UE, par exemple, discute depuis des années de l'harmonisation de la politique des réfugiés, mais ne progresse que très lentement. Dans un domaine politiquement aussi sensible que la migration, ce n'est pas surprenant. Une chose est sûre: un Etat ne peut régler tout seul un phénomène dépassant ses frontières, et encore moins le résoudre dans son coin.

A côté des défis, la migration représente aussi des opportunités. Quelles sont-elles pour la Suisse?

Il est juste de combattre les aspects négatifs de la migration, mais il faut aussi améliorer son potentiel, notamment pour le développement économique. Sans l'apport dynamique des migrants dans tous les secteurs de l'économie suisse, l'essor des cinquante dernières années n'aurait simplement pas été réalisable. Ces migrants sont des collaborateurs qualifiés dans l'hôtellerie, l'agriculture, la finance, la santé, ou encore la formation et, en tant que tels, indispensables. Un quart des salariés suisses n'a pas le passeport helvétique. De même, les migrants sont et ont toujours été des employeurs importants: l'un d'entre eux se nommait Nicolas Hayek. Parmi celles et ceux qui vivent en Suisse, on en compte de nombreux qui apportent une contribution considérable au développement de leur pays d'origine puisqu'ils envoient une partie de leur revenu à leur famille. Pour 2011, la Banque mondiale estime que les migrants auront reversé à leur pays d'origine des sommes dépassant 350 milliards de dollars. Cela dépasse de loin l'enveloppe globale de l'aide publique au développement. Dans l'intérêt de la Suisse et des Etats d'origine, nous devons collaborer encore plus avec la diaspora.

Dans quelle mesure la collaboration sur les migrations intègre-t-elle aussi les aspects économiques?

Les politiques migratoire, étrangère, économique et du développement constituent des domaines dont l'interpénétration est très forte. C'est pourquoi une bonne coopération entre le DFAE, le DFE et le DFJP me tient également à cœur et je dois dire à cet égard que le

Le Forum Europe de Lucerne et la «controverse sur l'immigration»

Le Forum Europe de Lucerne, les 23 et 24 avril prochains, a pour thème l'importance de l'immigration pour le marché de l'emploi, l'économie et la prospérité dans le cadre des conditions cadres démographiques. Parmi les temps forts figurent aussi les défis qui découlent des courants migratoires mondiaux. Les personnalités suivantes, notamment, traiteront des nécessités économiques et des frontières politiques: Simonetta Sommaruga, conseillère fédérale, Valentin Vogt (Union patronale suisse), Anton Affentranger (Implenia), Silvia Ayyoubi (Roche), Serge Gaillard (Seco), Eduard Gnesa (DFAE) et George Sheldon (Université de Bâle). ■

23/24 avril 2012, KKL Lucerne. Cérémonie d'ouverture 23 avril 2012, dès 17h45
Informations: www.europa-forum-luzern.ch



Conseil fédéral a fait un important pas en avant ces dernières années en instituant des comités spéciaux de coordination. A côté des défis actuels, je me concentre également sur les perspectives à long terme. De nombreux experts nous rendent attentifs au fait que la Suisse, compte tenu du vieillissement démographique, pourraient devoir compter encore plus à l'avenir sur les travailleurs étrangers pour maintenir son niveau de vie actuel.

A quel domaine pensez-vous?

Prenons par exemple celui de la santé: les Suisses vieillissent et nombre d'entre eux auront besoin de soins. Parallèlement, de moins en moins de Suisses se trouvent en âge de travailler. Naturellement, nous devons répondre à ce dilemme en premier lieu ici, en Suisse,

par le biais d'une formation professionnelle adaptée et des conditions de travail attrayantes. Mais il est probable que cela ne suffira pas et nous devons réfléchir dès maintenant à la manière de surmonter ces impasses grâce une politique migratoire intelligente. Nous nous trouverons confrontés à cet égard à la concurrence de nombreux Etats industrialisés qui vont devoir affronter des situations semblables à la nôtre. Aujourd'hui déjà, les Etats-Unis, mais aussi l'UE, tentent d'attirer des professionnels qualifiés du monde entier par divers moyens: la guerre des talents a commencé. En matière de politique de migration, nous avons donc raison de penser et d'agir de manière prévisionnelle; cela nous permettra de bien maîtriser les enjeux à venir. ■

Nouveau partenariat de l'UE

Aider les PME à exploiter les possibilités du marché mondial

Les petites et moyennes entreprises (PME) européennes devraient profiter davantage des perspectives offertes par les marchés émergents à croissance rapide, notamment en Chine, en Inde, en Russie et dans des régions telles que l'Asie du Sud Est et l'Amérique latine.

Tel est l'axe fondamental de réponse à la crise qui est exposé dans la communication de la Commission européenne présentée début novembre et intitulée «Small Business, Big World – un nouveau partenariat pour aider les PME à exploiter les possibilités du marché mondial».

Stratégie européenne

En effet, 13 pour cent seulement des PME de l'UE opèrent à l'international hors des frontières de l'UE par le biais du commerce, des investissements ou d'autres formes de coopération avec des partenaires étrangers. La Commission œuvre par conséquent à l'élaboration d'une stratégie européenne plus cohérente et plus efficace pour soutenir les PME sur les marchés internationaux. Il est préconisé à cet égard de renforcer les services de soutien aux entreprises et d'améliorer la coordination et l'utilisation des ressources existantes, dont le réseau Entreprise Europe, afin de per-

mettre aux PME qui souhaitent s'implanter sur de nouveaux marchés et recherchent les bons partenaires locaux d'accéder plus facilement à des informations pertinentes et à des dispositifs d'appui adaptés.

La nouvelle stratégie de l'UE prévoit les actions suivantes:

- étoffer l'offre actuelle de services de soutien aux entreprises sur les marchés prioritaires;
- améliorer la structure de gouvernance du réseau Entreprise Europe afin de renforcer sa collaboration avec les organisations d'accueil et les parties prenantes;
- renforcer la cohérence des programmes de soutien au niveau de l'UE afin d'accroître leur impact. À l'heure actuelle, plus de 300 programmes de soutien ont été mis en place au niveau national, ciblant souvent une seule région en développement alors que, dans l'intervalle, de nouvelles régions de croissance sont apparues;
- promouvoir les clusters et les réseaux visant à l'internationalisation des PME;
- orchestrer la collaboration paneuropéenne sur les marchés prioritaires afin de tirer le meilleur profit des fonds publics engagés;
- créer une passerelle virtuelle unique d'accès aux informations pour les PME souhaitant étendre leurs activités au-delà des frontières de l'UE;
- exploiter au mieux les politiques existantes de l'UE afin d'accélérer la croissance internationale des PME européennes.

Internationalisation des PME

Les efforts futurs devront viser à examiner comment les fournisseurs de services existants pourraient collaborer de manière plus efficace, souvent par-delà les frontières nationales, et comment des mesures incitatives pourraient être mises en place à cet effet. Une «cartographie» détaillée de l'offre de services de soutien aux entreprises au sein de l'UE posera les bases de ce processus. Toutes les institutions de l'UE et tous les principaux acteurs du secteur des PME, agissant en partenariat, seront associés à la mise en œuvre de cette stratégie et sont invités à respecter les priorités et les principes directeurs exposés dans la communication précitée lors de l'élaboration de nouvelles actions d'appui à l'internationalisation des PME, à court et à long terme.

Les États membres sont encouragés à adopter une approche similaire et à travailler en étroite coopération avec la Commission pour consolider l'environnement de soutien aux entreprises et favoriser ainsi la croissance internationale des PME européennes. ■ (UIMM, Commission européenne)

Appuyer les PME européennes qui souhaitent s'implanter sur de nouveaux marchés.



Photo: iStockphoto.com/ArtiMarina

Michel Barde

Demandez le programme!



Photo: m. a. d.

Plusieurs pays, la France et les Etats-Unis notamment, sont entrés en campagne électorale présidentielle. Aux USA, des primaires désigneront le candidat républicain. En France, elles ont fait émerger, chez les socialistes, François Hollande. Ce qui est cependant frappant, dans l'Hexagone tout au moins, c'est la difficulté de faire apparaître un véritable programme. Si l'on exclut les extrêmes de gauche ou de droite dont la radicalisation des propos conduirait à la déroute, on a le sentiment, chez les deux principaux candidats, d'assister d'un côté à la présentation en dernière minute de propositions plus ou moins bricolées et, de l'autre, à leur réfutation sur un mode sarcastique qui fleurit bon le populisme, le tout assaisonné, de part et d'autre, de petites phrases assassines.

A défaut d'une «rupture», pour reprendre l'expression chère à M. Mitterrand qui s'en est ensuite rapidement écarté, le candidat de l'opposition joue sur du velours en ironisant sur les visions et les projets de son adversaire qui tente de faire prendre conscience au peuple français de la gravité de la crise dans un monde globalisé. Il n'empêche que M. Hollande, s'il remporte la victoire, sera tenu par sa promesse de retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2017. La concrétisation de cette promesse le contraindra au retour au réalisme économique.

En Suisse, il n'y a heureusement pas (encore!) d'élection populaire pour désigner le Président de la Confédération. La collégialité – souvent mise à mal, il est vrai – le fédéralisme, le poids

des régions, des langues et des confessions et le système de démocratie semi-directe seraient autant d'obstacles à cette institution. Cela dispense-t-il pour autant le Conseil fédéral de proposer un véritable programme de législature? Chaque chef de département imprime son style et sa marque aux affaires qu'il traite, ce qui est sans doute normal, mais ce qui ne laisse apparaître ni ligne directrice ni véritable continuité. Il en va du Conseil fédéral comme des loyers des appartements: ils changent au gré des nouveaux occupants.

La rançon de cette pratique est que se creuse un vide dans lequel s'engouffre une multitude d'initiatives populaires, dont le cumul, si elles étaient acceptées, conduirait la Suisse à la déroute économique et financière. Songez aux menaces de l'UDC sur la libre circulation des personnes, songez aussi aux initiatives de gauche sur les six semaines de vacances, sur le salaire minimum garanti à 4000 francs par mois et sur l'imposition des successions et donations et vous aurez une image de ce que deviendrait ce pays que les mêmes veulent ouvert au monde mais protectionniste dans ses pratiques, alors même que les prélèvements fiscaux et parafiscaux n'ont cessé d'augmenter.

L'absence d'un régime d'alternance en Suisse a des avantages, mais aussi l'inconvénient, en ne plaçant jamais un parti, seul, face aux responsabilités du pouvoir, de lui permettre, pour de purs motifs électoralistes, de jouer sur les deux tableaux du gouvernement et d'une opposition fondée sur l'émotionnel.

Il appartient au Conseil fédéral de dépasser ce syndrome schizophrène. Il n'est pas qu'un organe administratif. Il est un gouvernement dont on attend la définition d'une ligne politique.

Demandez le programme! ■

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

Chambre de commerce Fribourg (CCF)

A Fribourg, la CCF montre la voie

Fribourg veut être un canton leader. La Chambre de commerce Fribourg (CCF) est une association faitière de son économie. Membre de l'Union patronale suisse, la CCF regroupe actuellement près de 900 membres. Elle œuvre à optimiser les conditions cadres, en promouvant une vision libérale de l'économie et défend les intérêts de toutes les entreprises fribourgeoises. **Par Paul Coudret**



Photo: m. a. d. Bruno Maillard

Le directeur de la CCF Alain Riedo (4^e depuis la droite) est entouré de ses collaborateurs.

La Chambre de commerce Fribourg est une association de droit privé qui représente près de la moitié des emplois privés du canton de Fribourg, soit près de 45 000 places de travail. Ceci la légitime pour représenter officiellement les intérêts de l'industrie, du commerce et des services dans le canton, en Suisse et à l'étranger. Elle fait d'ailleurs partie du réseau d'économiesuisse et milite au niveaux national et international pour y représenter les intérêts du canton noir et blanc.

Quatre axes stratégiques dictent la conduite de la CCF:

- Elle doit être un acteur politico-économique reconnu: dans le canton de Fribourg, la CCF vise au leadership comme partenaire économique innovant et influent.
- Elle doit défendre les intérêts de l'économie et de ses membres en travaillant à consolider les conditions cadres économiques dans le canton.

- Elle doit stimuler le réseautage de ses membres en étant la plateforme de référence et leur lieu privilégié de rencontres et d'opportunités d'affaires.
- Elle doit leur fournir des prestations et des services correspondant à leurs besoins et, en général, à ceux de l'économie.

Les axes stratégiques de la CCF conditionnent les moyens qu'elle se donne pour mener à bien une multitude d'actions dans et hors du canton.

En tant qu'acteur politique et économique de référence dans le canton, la CCF cultive bien sûr ses contacts avec les milieux politiques. Mais elle est aussi très présente dans de multiples commissions cantonales ou nationales, où elle défend les intérêts des entreprises fribourgeoises. C'est le cas, par exemple, au niveau des mesures d'aide en matière de promotion économique ou au niveau de l'emploi, où la CCF est active dans l'insertion des jeunes en difficulté professionnelle dans le monde du travail.

La CCF a aussi un rôle leader dans une structure unique en Suisse, l'Observatoire fribourgeois de l'économie. Ce partenariat privé-public regroupe une quarantaine d'entreprises leaders du canton de toutes les branches et des représentants des milieux académiques et du Conseil d'Etat. Plusieurs fois par an et par voie de sondages ciblés, l'Observatoire fait une photographie conjoncturelle de la situation dans l'économie fribourgeoise. Son objectif est de pouvoir très rapidement tirer le cas échéant une sonnette d'alarme auprès de tous les milieux concernés.

La défense des intérêts des acteurs économiques fribourgeois passe par des interventions énergiques dans les domaines de la fiscalité (une motion parlementaire cantonale a été ainsi acceptée en 2010, qui prévoit un assouplissement fiscal pour les entreprises et les particuliers), de l'innovation, de la formation, de la mobilité et de l'énergie. La CCF est ainsi très active dans le Pôle scientifique et technologique du canton (PST-FR) et dans les structures de soutien aux nouvelles entreprises. Elle joue un rôle moteur dans le projet de Parc technologique sur le site de l'ancienne brasserie Cardinal et elle est à l'origine de «START! Forum des métiers».

La CCF croit beaucoup aux vertus du réseautage entre ses membres. Pour le favoriser, elle utilise des manifestations telles que son assemblée générale annuelle ou son traditionnel «Apéritif du Printemps». A cette dernière occasion, près d'un millier de ses membres et sympathisants se rassemblent dans le cadre d'une entreprise du canton et soignent leurs contacts. La CCF développe aussi d'autres occasions de réseautage: des rencontres de Business Speed Dating, au cours desquelles les entreprises font connaissance, des petits-déjeuners de rencontres et des sorties VIP. Plus d'une douzaine de séminaires thématiques ou spécialisés (export, TVA, publicité, relations avec les médias, etc...) sont aussi l'occasion de soigner les contacts. Enfin, la CCF est la cheville ouvrière de Fribourgissima, un congrès bisannuel qui rassemble les Fribourgeois d'ici et ailleurs et permet de cultiver les contacts entre ceux qui sont restés au pays et ceux qui ont pris l'air du large.

Finalement, la CCF développe une activité intense de services et de prestations pour ses membres. Elle leur permet de gérer leurs activités de commerce international (légalisations, carnets ATA, conseils dans l'import-export, etc.). Elle offre des prestations de gestions de secrétariat pour une palette importante d'associations professionnelles. Elle est active dans les affaires sociales, l'information des entreprises et la formation. Enfin, elle organise actuellement un service juridique pour aider les entreprises dans les domaines du droit du travail, du droit commercial et dans celui des affaires sociales.

L'exemple de «START! Forum des métiers»

Organisée par la CCF, cette manifestation est centrée sur le thème de l'accès à la formation pour les jeunes. 10 000 m² d'exposition sont consacrés aux métiers et à la formation professionnelle. Tous les deux ans, près de 70 exposants représentant plus de 200 métiers accueillent plus de 7200 élèves de 7^e et 8^e années de scolarité et 25 000 visiteurs constitués essentiellement de parents d'élèves. «START! Forum des métiers» est un lieu d'interaction et de rencontre unique entre le monde de l'école et celui de l'économie, un espace dynamique et vivant qui privilégie les contacts avec des démonstrations, des conférences, des défilés et des travaux pratiques. Le tout pour faciliter l'accès à la formation professionnelle.

L'exemple de Fribourgissima

Cette association, créée sous l'égide de la CCF et de l'Etat de Fribourg, a pour but de contribuer à l'essor économique du canton en créant un réseau d'affaires et de relations personnelles entre Fribourgeois d'origine et de cœur, actifs dans le canton, en Suisse et dans le monde. Elle organise tous les deux ans un congrès qui réunit, à Fribourg, des décideurs, des chercheurs, des politiciens unis par la volonté de participer au développement du canton. Plus de 300 d'entre eux sont ainsi venus sur les bords de la Sarine en 2010 échanger sur l'avenir technologique de la société et du canton. En juin 2012, un nouveau congrès accueillera 450 participants au-

tour de la thématique de «L'équilibre pour les générations futures». Au-delà du congrès, Fribourgissima est aussi un réseau mondial d'échanges entre les fribourgeois des quatre coins du monde avec plus d'un demi-millier d'internautes noir et blanc.

Un dynamisme qui porte ses fruits

A quels résultats est arrivée l'équipe de 13 personnes de la CCF avec cette activité «débordante»? Essentiellement à stimuler les échanges entre ses membres et à en développer le nombre. Ce sont aujourd'hui près de 900 entreprises et membres individuels qui ont choisi la Chambre de commerce Fribourg pour représenter leurs intérêts et qui lui font donc confiance.

En terres fribourgeoises, dans un canton dont on dit qu'il représente une sorte de miracle économique, la CCF a développé une philosophie de travail basée sur le contact permanent avec ses membres et avec les représentants de l'économie. Ils y sont écoutés. Mieux! Ils savent qu'on les écoute. ■

Paul Coudret est Conseiller économique de la Chambre de commerce Fribourg.



Membres: 900 entreprises et membres individuels, totalisant près de 45000 emplois privés
Fondation: 1918
Président: René Jenny
Directeur: Alain Riedo

Contact:
 Chambre de commerce Fribourg (CCF)
 Route du Jura 37
 Case postale 304, 1701 Fribourg
 Tél: +41 26 347 12 20
 Fax: +41 26 347 12 39
 info@ccfribourg.ch
 www.ccfribourg.ch

Thorsten Heins, CEO de Research in Motion (RIM), Canada

Enthousiasme pour le Blackberry

Le manager allemand Thorsten Heins est le nouveau CEO de Research in Motion (RIM) qui a son siège en Ontario (Canada). Il se propose de redresser la situation du fabricant Blackberry en difficultés en étant plus proche de ses clients et en mettant l'accent sur l'innovation. **Par René Pfister**



Thorsten Heins: «D'abord se rapprocher du marché et des besoins des clients».

Research in Motion (RIM)

Siège: Waterloo (Ontario), Canada
Création: 1984
Personnes occupées: environ 18 000

Canada

Habitants: 34,1 millions
Monnaie: dollar canadien
PIB/habitant: 46 300 USD
Taux de chômage: 7,6 pour cent

dans le top 3 de la branche», a-t-il déclaré dans une interview-vidéo publiée par l'entreprise. «Nous avons beaucoup appris des problèmes du passé et disposons d'une base suffisamment forte pour nous hisser à la pointe du marché avec nos produits et services.» Le CEO est «enthousiasmé» de sa tâche. Il estime «formidable» de pouvoir poursuivre l'œuvre de ses prédécesseurs.

Parts de marché perdues et pannes techniques

L'avenir dira si M. Heins a raison d'être aussi optimiste. C'est un fait que ces dernières années, RIM a connu une crise. Le prestigieux Blackberry, longtemps gadget préféré de nombreux managers, a perdu de plus en plus de parts de marché dans la concurrence acharnée qui a sévi sur le marché des smartphones. Tandis qu'Apple progressait énormément avec son iPhone, le Blackberry était sous pression avec la montée des appareils Android.

Puis une série de pannes techniques du système d'exploitation qui, par la perte des fonctions e-mail en automne 2011, a mis l'entreprise dans un fort embarras. Selon les informations des médias, ces perturbations ont beaucoup agacé de nombreux propriétaires de Blackberry, d'autant plus que la communication de RIM avec ses clients lais-

sait à désirer. L'image de l'entreprise en a souffert et le cours de son action a aussi massivement chuté. C'est ainsi qu'après des années de croissance, il a fallu réduire le nombre des collaborateurs d'un dixième environ.

Toujours innover

C'est cette évolution qui a amené Thorsten Heins au poste de chef opérationnel chargé de remettre la maison en état. Comment pense-t-il s'y prendre? D'abord se rapprocher du marché et des besoins des clients. A l'avenir, il nous faudra écouter davantage les clients, mieux communiquer et améliorer le marketing, a déclaré M. Heins lors de l'interview. L'important, c'est que RIM conserve son «esprit d'innovation» parce que c'est le principal moteur de la réussite d'une entreprise axée sur la technologie. Le CEO veut en outre introduire davantage de discipline dans les processus de fabrication.

En ce qui concerne les produits, contrairement à maints observateurs de la branche, le nouveau patron de RIM est confiant. Il constate que le Blackberry 7 a été très bien accueilli et qu'avec le Blackberry 10 et la tablette électronique Playbook 10, l'entreprise a déjà des échos encourageants auprès des consommateurs. Mais le patron allemand veut accélérer la mise au point de prototypes et de produits et renouveler entièrement la gamme proposée par RIM.

Un esprit combatif

Monsieur Heins, qui se veut confiant, attache une grande importance à l'enthousiasme et à la combativité. Il veut aussi stimuler les collaborateurs pour permettre à RIM de renouer avec le succès. Il se fait fort d'inspirer ses équipes. Mais ce qui est décisif en fin de compte, c'est la performance des produits, leur qualité et leurs coûts. ■



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

VORSICHT!

B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE HAT HÖCHSTE AUFMERKSAMKEIT.

Fachpublikationen haben Frühwarnfunktion. Weil sie für ihre Leserinnen und Leser vorausschauend Märkte, technologische Entwicklungen oder rechtliche Fallstricke durch immer grösser werdende Regeldichte thematisieren und bewerten. Durch kompetente Redaktionen und oft in Zusammenarbeit mit den besten Branchenexperten.

Es sind die wichtigen Informationen, die zählen. Die Fachpresse sorgt wie sonst niemand dafür, dass man à jour bleibt, neue Produkte und Dienstleistungen kennt, weiss was die aktuelle und zukünftige Konkurrenz macht. Und natürlich wichtige Personen im Fokus hat und nicht aus den Augen verliert. Genau so wie Ihre Inserate.

Zentrale Business Themen machen Fachzeitschriften zur Pflichtlektüre für Leader. Und damit zum idealen Umfeld für B2B Werbung.

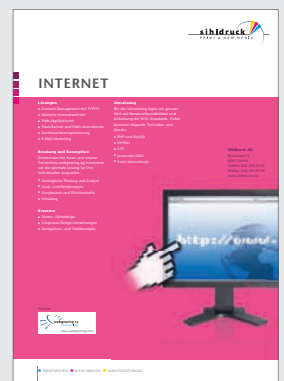


KLARE SIGNALE.
B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!
Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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