

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Oktober/Octobre 2013

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

BRENNPUNKT

# Nein zur 1:12-Initiative

DOSSIER

# Non au diktat salarial

ENTRETIEN

**Emmanuel Remonnay: directeur  
d'Unimec SA à La Chaux-de-Fonds**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Union cantonale des associations  
patronales bernoises**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Kantonalverband Bernischer  
Arbeitgeber-Organisationen**

UNTERNEHMEN

**Die Firma Kuny in Küttigen  
produziert Textilbänder aller Art**



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

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

Weitere Informationen unter [lunch-check.ch](http://lunch-check.ch)

**SCHWEIZER LUNCH-CHECK**  
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



**«BÜLACHER GLAS»**

produzieren wir heute nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Österreich, Kroatien, Tschechien, in der Slowakei und in der Ukraine. [www.vetropack.com](http://www.vetropack.com)

**vetropack**



**Entdecken Sie Prävention im Büro online. EKAS-Box mit neuen Inhalten.**

Die EKAS-Box macht Prävention im Büro noch einfacher und unterhaltsamer. Auf [www.ekas-box.ch](http://www.ekas-box.ch) können Sie wichtige Präventionsbereiche interaktiv entdecken: Ergonomisches Arbeiten, Unfallverhütung und Arbeitsorganisation, Unterhalt von Gebäuden und noch mehr. Animationen in typischen Bürosituationen helfen mit praktischen Tipps, Sicherheit und Gesundheit im Büro zu fördern. Für zufriedener Mitarbeiter und weniger Kosten für Ihr Unternehmen. Alles mit ein paar Klicks. Und dank unserem Wettbewerb lohnt sich ein Besuch gleich doppelt: [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössische Koordinationskommission  
für Arbeitssicherheit EKAS**



Certificate of Merit – ISSA Competition Europe 2013

# Wir sind keine Insel



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

nahmen von Bund und Kantonen bedeuten? Solche Fragen erörtern wir im Brennpunkt – genauso wie die vielen Argumente, die klar gegen die 1:12-Initiative sprechen. Lesen Sie dazu unsere Beiträge ab Seite 14.

Eines der zahlreichen KMU in diesem Land, das von der 1:12-Initiative lediglich mehr staatliche Kontrolle, mehr Bürokratie und höhere Kosten zu befürchten hätte, ist die Firma Kuny im aargauischen Küttigen. Dieses Familienunternehmen, das nächstes Jahr sein 100-jähriges Jubiläum feiert, ist in einer Branche unterwegs, die derzeit stark unter Druck ist: der Textilindustrie. Doch Kuny hat sich dank der Spezialisierung auf Textilbänder aller Art erfolgreich in einer Nische behaupten können und setzt auch in Zukunft auf den Produktionsstandort Schweiz. Lesen Sie ab Seite 22, wie sich ein solides Schweizer KMU auf dem Weltmarkt etabliert hat.

Bemerkenswert ist die neue Strategie der Schweizer Banken. Beispielhaft dafür war die Rede von Patrick Odier am Bankiertag. Der Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung sorgte mit seiner selbstkritischen Analyse der Branche für einiges Aufsehen. Er machte aber auch klar, dass neue Regulierungen nur im Einklang mit internationalen Standards Sinn machen. Auch für den Finanzsektor gilt eben: Die Schweiz ist keine Insel. Mehr zum Bankiertag sowie dem modernen Ausbildungskonzept des «Center for Young Professionals in Banking» ab Seite 29.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■

## Liebe Leserinnen und Leser

Die freie Lohnfindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern respektive zwischen den Sozialpartnern der einzelnen Branchen ist eine der wesentlichen Stärken des Schweizer Arbeitsmarkts. Sie kann aber nicht verhindern, dass weltweit agierende Grossunternehmen gewissen Topmanagern Löhne zahlen, die für den Durchschnittsbürger nicht nachvollziehbar sind. Das hat auch damit zu tun, dass die Schweizer Wirtschaft in einem globalen Wettbewerb um Märkte und Spitzenkräfte kämpft – und alles andere als eine Insel ist.

Trotzdem feiert ein merkwürdiges und reichlich veraltetes insulares Bewusstsein hierzulande immer wieder Urständ. Das gilt nicht nur für die SVP, die mit ihrer Initiative gegen die sogenannte «Masseneinwanderung» den offenen Zugang zum Arbeitsmarkt kappen will und damit schlichtweg die für die Schweizer Wirtschaft existenziellen bilateralen Verträge mit der EU aufs Spiel setzt. Es gilt auch für die Jungsozialisten, die den Unternehmen mit ihrer 1:12-Initiative einen völlig willkürlichen Lohndeckel verordnen wollen. Hätte das irgendeinen positiven Effekt für die Arbeitgeber und die Beschäftigten? Und was würde ein derartiges staatliches Lohndiktat für den Staat, die KMU, die AHV oder die Steuerein-



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

### «Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang  
Erscheint monatlich

### Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

### Chefredaktor

René Pfister

### Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann  
Bearbeitung der Urteile:  
Ruth Derrer Balladore

### Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich  
Telefon +41 (0)44 421 17 00  
zeitung@arbeitgeber.ch  
www.arbeitgeber.ch

### Abonnementspreis

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

### Druck/Abonnemente

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

### Inserate

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

### Auflage

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

### Leserschaft

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

### Titelbild

Keystone/Gaetan Bally

**37 ÉDITORIAL****38 EN BREF**

Perspectives

**40 MEMBRES**

Swissmem

**41 OPINION**

Roland A. Müller

**42 ENTRETIEN**

Emmanuel Remonnay

**44 DROIT DU TRAVAIL**

44 Heures supplémentaires ou solde positif d'un horaire de travail flexible

46 Exécution effective d'une clause de non-concurrence

47 Congé abusif un an avant la retraite

**48 DOSSIER**

48 Non à l'initiative 1:12

50 L'initiative 1:12 dans l'optique des entreprises

51 Etude sur les conséquences de l'initiative 1:12

52 Grosses pertes pour les assurances sociales et parfait auto-goal

**54 ENTREPRISES**

Kuny SA, Küttigen

**56 ASSOCIATIONS**

56 Economiesuisse: la Journée de l'économie

57 Journée des banquiers: l'accès au marché européen, source de soucis

**58 FORMATION**

Center for Young Professionals in Banking (CYP)

**61 ÉCLAIRAGE**

Adolphe Ribordy

**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

Union cantonale des associations patronales bernoises

**64 INTERNATIONAL**

Validité des CCT en Espagne

## Entretien avec Emmanuel Remonnay, Unimec SA à La Chaux-de-Fonds

La rubrique Entretien accueille Emmanuel Remonnay, directeur général depuis cette année d'Unimec SA. Cette entreprise s'est étoffée dans le bassin industriel de La Chaux-de-Fonds et a su s'adapter en permanence aux nouvelles technologies. PME avec les atouts d'une grande société, elle conçoit ses produits d'automatisation de A à Z: une manufacture moderne, réactive et dynamique. **Page 42**



Photo: Emilie Prolong

## Dossier: pourquoi l'initiative 1:12 n'est utile à personne

Fin novembre, les Suisses devront choisir qui, de l'Etat ou des partenaires sociaux, fixera désormais les salaires dans les entreprises. De multiples raisons militent contre l'ingérence de l'Etat dans l'actuelle liberté salariale des entreprises, pourtant parfaitement éprouvée. Corroborée par les propres calculs des entrepreneurs, une étude montre les effets négatifs de cette initiative, qui affecterait tout le monde. Des hausses d'impôts et de cotisations pour les salariés et les entreprises seraient inévitables. **Dès la page 48**

## L'entreprise Kuny SA: la passion du ruban sous toutes ses formes



Photo: m. a. d.

L'entreprise Kuny est l'un des principaux fabricants de rubans textiles en Europe. Celle-ci assure toutes les étapes de production et de traitement sur le site de Küttigen dans le canton d'Argovie. Ses usines sont équipées sont équipées du dernier cri et disposent de pas moins de 160 machines à tisser. L'année prochaine, cette société familiale fêtera son centième anniversaire et se voit bien armée pour l'avenir.

**Page 54**

## Portrait de l'Union cantonale des associations patronales bernoises

Le canton de Berne est gouverné depuis trois ans par une majorité rouge-verte, dans la Ville de Berne, c'est le cas depuis plus de deux décennies. Au premier abord, ce n'est pas un terrain facile pour défendre les intérêts patronaux. Le travail de lobby de l'Union cantonale des associations patronales bernoises est d'autant plus important qu'elle doit s'atteler à la question du redressement du budget cantonal déficitaire. **Page 62**

## Das Haus Hiltl – viel mehr als ein vegetarisches Restaurant

Vegetarisch essen gehen, das war vor 100 Jahren noch kaum ein Thema. Es sei denn im Haus Hiltl in Zürich: Der Zeit weit voraus, setzte man dort von Beginn weg ausschliesslich auf vegetarische Speisen. Heute zahlt es sich aus, der Nische treu geblieben zu sein. Der Geschäftsführer in vierter Generation, Rolf Hiltl, erklärt im Arbeitgeber-Gespräch, wie sich sein Unternehmen trotz gestiegenen Konkurrenzdrucks erfolgreich behauptet. **Seite 8**

## Im Brennpunkt: warum die 1:12-Initiative niemandem etwas bringt



Ende November ist es am Schweizer Stimmvolk zu entscheiden, wer künftig über die Lohnverhältnisse in den Unternehmen bestimmt: wie bis anhin die Sozialpartner oder neu der Staat? Die Gründe, die gegen einen staatlichen Eingriff in die bewährte Lohnfreiheit der Unternehmen sprechen, sind vielfältig. Eine Studie, aber auch die Einschätzung der Unternehmer selber zeigen: Die negativen Folgen von 1:12 würden alle treffen. **Ab Seite 14**

## Die Banken und ihr zukunftsorientiertes Bildungskonzept

Vor zehn Jahren durch die grössten Schweizer Banken und die Schweizerische Bankiervereinigung gegründet, werden heute am «Center for Young Professionals in Banking» (CYP) die meisten Berufslernenden der Branche ins bankfachliche Grundwissen eingeführt. Das gesamtschweizerische Ausbildungszentrum der Banken setzt auf selbstständiges und selbstgesteuertes Lernen – und seit Kurzem voll auf digitale Medien: Die Auszubildenden erhalten einen Tablet-PC, sämtliche Unterlagen sind zentral elektronisch abgelegt. **Seite 30**

## Im Porträt: Der Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen

Die wirtschaftsstarke Hauptstadtregion, die Präzisionsindustrie im Berner Jura und im Seeland, der Tourismus im Berner Oberland: Der zweitgrösste Schweizer Kanton hat in wirtschaftlicher Hinsicht einiges zu bieten. Claude Thomann, Geschäftsführer des Kantonalverbands Bernischer Arbeitgeber-Organisationen, verweist aber auch auf die Heterogenität zwischen den Regionen und das hohe Steuerniveau. Sein Verband macht sich dafür stark, dass sich die Wirtschaft des Kantons im Schweizer Mittelfeld etablieren kann. **Seite 34**



Bild: rfg

- 4 KURZ & BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**  
Swissmem
- 7 STANDPUNKT**  
Roland A. Müller
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**  
Rolf Hiltl, Inhaber und Geschäftsführer Hiltl AG
- 10 ARBEITRSECHT**
  - 10 Abgrenzung Gleitzeit zu Überstunden
  - 12 Realerfüllung des Konkurrenzverbots
  - 13 Kündigung kurz vor Pensionierung
- 14 BRENNPUNKT**
  - 14 Nein zur 1:12-Initiative
  - 16 Die Sicht der Unternehmen
  - 17 Studie: Schadenspotenzial in Milliardenhöhe
  - 18 Ausfälle bei den Sozialwerken als sozialpolitisches Eigentor
  - 20 Einkommensverteilung: Die Schweiz schneidet sehr gut ab
- 21 KOLUMNE**  
Ludwig Hasler
- 22 UNTERNEHMEN**  
Kuny AG, Küttigen
- 25 VERBÄNDE**
  - 25 Holzbau Schweiz: Impulstag und GV
  - 26 Economiesuisse: Tag der Wirtschaft
  - 29 Schweizerische Bankiervereinigung: Bankiertag
- 30 BILDUNG**  
Center for Young Professionals in Banking (CYP)
- 32 SERVICE**
- 33 EVENTS**  
Swiss Arbeitgeber Award
- 34 VERBANDSPORTRÄT**  
Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen

## Neue Broschüre zu Sicherheit in Pflegefachberufen

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind für die Pflegefachberufe im Gesundheitswesen von zentraler Bedeutung. Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) hat deshalb eine neue Präventionsbroschüre herausgegeben.

Im Gesundheitswesen ereignen sich jedes Jahr über 11 000 Berufsunfälle. Das entspricht 67 Unfällen pro 1000 Vollbeschäftigte. Hinzu kommen Infektionsrisiken, die zu krankheitsbedingten Absenzen und Berufskrankheiten führen können. Die dadurch verursachten Kosten bei den Versicherungen belaufen sich auf über 24 Millionen Franken. Die Betriebe werden zusätzlich mit hohen Kosten für Ausfalltage, Ersatzpersonal und Entschädigungen für Überstunden belastet.



Bild: zög

Die Broschüre zeigt auf, wo im Pflegealltag Gefährdungen lauern.

### Wertvolle Informationen für Arbeitgeber wie Mitarbeitende

Ein grosser Teil der über 170 000 Vollzeitbeschäftigten im Gesundheitswesen arbeitet in Pflegefachberufen, die besonders hohen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt sind. Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) hat eine Broschüre aus der Reihe «Unfall – kein Zufall!» insbesondere für Pflegefachpersonen in Spitälern und Kliniken, Ambulatorien, Arztpraxen, Pflegeinstitutionen

und Heimen herausgegeben. Für Arbeitgeber und Mitarbeitende, für Arbeitsinspektoren, Sicherheitsbeauftragte in den Betrieben und alle Fachleute aus dem Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bildet diese Broschüre eine wertvolle Basis für ihre Tätigkeiten, wie die EKAS mitteilt.

In thematischen Abschnitten werden mögliche Gefährdungen aufgelistet und

gleichzeitig entsprechende Massnahmen vorgeschlagen. Die praxistaugliche und einfach verständliche Broschüre wurde in Zusammenarbeit mit Fachspezialisten des Bundes und der Kantone sowie der wichtigsten Branchen- und Berufsverbände erarbeitet. ■

**Bestellung und Download:**  
[www.ekas.admin.ch](http://www.ekas.admin.ch)

## Reinigungsbranche lanciert Deutschlehrmittel

Die Reinigungsbranche ist sehr multikulturell und vielschichtig; Verständigungsprobleme in den Unternehmen gehören häufig zum Arbeitsalltag. Um die soziale und berufliche Integration der Mitarbeitenden zu fördern, hat die Paritätische Kommission Reinigung ein eigenes Deutschlehrmittel entwickelt.

Die Reinigungsbranche in der Deutschschweiz beschäftigt rund 65 000 Angestellte aus über 100 Nationen. Kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren gehören oft zum Arbeitsalltag und stellen Vorgesetzte und Mitarbeitende vor entsprechende Herausforderungen. Hinzu kommt, dass einem Grossteil der Reinigungsangestellten der Zugang zu Aus- und Weiterbildungen verwehrt bleibt, weil sie über mangelnde Deutschkenntnisse verfügen.

Um die Integration ihrer Mitarbeitenden im Berufsleben und im persönli-

chen Alltag sowie deren Karrierechancen zu fördern, hat die Paritätische Kommission Reinigung in Zusammenarbeit mit der Stiftung ECAP (Berufs-, Weiterbildungs- und Forschungsinstitut) ihr eigenes Lehrmittel «Deutsch für die Reinigungsbranche» entwickelt. Es ist auf die arbeitsspezifische Umgebung zugeschnitten und erfüllt damit die Ansprüche der Reinigungsangestellten wie auch diejenigen der Arbeitgeber. In je sechs Modulen wird auf drei unterschiedlichen Sprachniveaus der notwendige Wortschatz vermittelt, damit sich

die Angestellten über die wichtigsten Reinigungstätigkeiten verständigen können und einfache schriftliche und mündliche Arbeitsanweisungen verstehen.

Das neue Lehrmittel wird in durch die Paritätische Kommission Reinigung angebotenen Deutschkursen eingesetzt. Diese stehen gemäss einer Mitteilung der Branche allen Reinigungsmitarbeitenden offen und sind dank GAV-Beiträgen und der finanziellen Unterstützung durch Bund und Kantone sehr günstig. ■

## Lebensversicherer senken Kosten in der beruflichen Vorsorge

Die Lebensversicherer haben gemäss einem Bericht der Finanzmarktaufsicht (Finma) die durchschnittlichen Betriebskosten pro Versicherten in der beruflichen Vorsorge letztes Jahr erneut gesenkt, und zwar um 2,6 Prozent auf 382 Franken. Der Bericht «Offenlegung der Betriebsrechnung 2012» zeigt alle wichtigen Kennzahlen und gibt Auskunft über Leistungen, Prämien, Kapitalanlagen, Kosten oder Rückstellungen. Ebenfalls sind die Ausschüttungsquote der Erträge und die Verwendung der Gewinne dokumentiert. Wie der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) mitteilt, begrüsst er die hohe Transpa-

renz des Offenlegungsberichts. Dieser biete den Kunden ein gutes Instrument für Marktvergleiche an und verstärke den Wettbewerb zwischen den Anbietern. Davon profitierten letztlich die Versicherten.

Die Privatversicherer übernehmen im Rahmen von Rückdeckungen ganz oder teilweise die Risiken und die Kapitalbewirtschaftung von Vorsorgeeinrichtungen. Zudem bieten sie Vollversicherungslösungen für KMU an. Fast jeder zweite Arbeitgeber hat sich in der Schweiz für diese Variante entschieden. Gemäss Finma ist die Nachfrage dafür im vergangenen Jahr stark gestiegen. ■

## Informationsportal über die Personenfreizügigkeit

Das Abkommen zur Personenfreizügigkeit zwischen der Schweiz und den EU-Staaten ist für die Wirtschaft von hoher Bedeutung. Um Informationen rund um die Personenfreizügigkeit einfacher zu finden, hat der Bund unter Federführung des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements ein neues Internetportal aufgeschaltet. Die Suche nach Informationen zum Thema Personenfreizügigkeit auf den Webseiten der

Bundesverwaltung wird dadurch vereinfacht.

Das Portal enthält unter anderem ein Netzwerk aus Links, die Zugang zu den Internetseiten der betreffenden eidgenössischen Departemente, Ämter, Direktionen und Staatssekretariate gewähren. ■

[www.personenfreizuegigkeit.admin.ch](http://www.personenfreizuegigkeit.admin.ch)

## Stellen für Menschen mit Behinderung online ausschreiben

Die Schweizer Paraplegiker-Vereinigung (SPV) und das Institut für Berufsfindung des Schweizer Paraplegiker-Zentrums (SPZ) Nottwil offerieren querschnittgelähmten Menschen seit Jahren Begleitung und Beratung bei der Jobsuche. Neu können interessierte Firmen offene Stellen und Lehrstellen für Menschen mit Behinderung selber kostenlos ins Internet stellen. Der Stellenanzeiger ist in zwei Rubriken gegliedert: Stellen für

Querschnittgelähmte einerseits, geschützte Stellen für IV-Rentenbezüglerinnen und -bezügler mit Behinderung andererseits. Die von den Arbeitgebern zur Veröffentlichung eingetragenen Stelleninserate werden durch die Paraplegiker-Vereinigung geprüft und anschliessend freigeschaltet. ■

**Weitere Informationen:**  
[www.spv.ch/de/stellenboerse](http://www.spv.ch/de/stellenboerse)

### AUSBLICK

#### Getrübte Aussichten

**Die Schweizer Arbeitgeber beurteilen die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt bis Ende Jahr nicht mehr besonders optimistisch.**

Gemäss dem Arbeitsmarktbarometer von Manpower rechnen für das vierte Quartal noch 5 Prozent der 750 befragten Arbeitgeber mit einer Zunahme ihrer Personalbestände. 7 Prozent erwarten einen Rückgang und 87 Prozent keine Veränderung. Die Netto-Arbeitsmarktprognose liegt bei minus 3 Prozent, was im Quartalsvergleich einem Rückgang um 4 Prozent entspricht. Der Wert ist der tiefste seit Beginn der Studie und wurde zuletzt im 4. Quartal 2009 erreicht. «Obwohl die Binnennachfrage weiter robust ist, sinkt die Zuversicht der Arbeitgeber merklich. Die besonders trüben Aussichten für das anstehende Quartal zeigen, dass sich die Arbeitgeber Sorgen über die Folgen der Unsicherheit in der Euro-Zone machen», erklärt Charles Bélaz, Manpower-Generaldirektor ad interim.

Pessimistisch sind die Arbeitgeber besonders in der Industrie. Ihre Prognose ist zum vierten Mal in Folge negativ. Rückläufige Personalbestände erwartet man auch im Sektor Bergbau und Rohstoffgewinnung sowie im Baugewerbe, in dem die Arbeitgeber erstmals nach vier Quartalen vorsichtiger sind. Optimistisch fürs vierte Quartal ist der Bereich Energie- und Wasserversorgung, welcher den besten Wert seit Langem aufweist. Regional betrachtet sind die Prognosen zum Arbeitsmarkt in der Zentralschweiz am besten, in der Ostschweiz am schlechtesten. ■ (Pfi.)

#### Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

Swissmem

# MEM-Industrie hofft auf Trendwende

Die Lage der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie hat sich im zweiten Quartal nicht verbessert: Die Umsätze stiegen zwar leicht an, doch die Auftragseingänge gingen deutlich zurück. Trotzdem schauen die Unternehmen relativ zuversichtlich nach vorn und hoffen auf eine Trendwende in der zweiten Jahreshälfte.

Die Entwicklung der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM Industrie) in der ersten Jahreshälfte 2013 zeigt, dass die Branche nach wie vor unter grossem Druck steht. Beim Auftragszugang musste sie im zweiten Quartal im Vergleich zur Vorjahresperiode einen Rückgang von 4,3 Prozent hinnehmen. Im gesamten ersten Halbjahr ging der Auftragseingang um 2,5 Prozent zurück. Die Umsätze stiegen im zweiten Quartal mit einem Plus von 1,3 Prozent zwar leicht an, über das ganze erste Halbjahr sanken sie aber um 1,3 Prozent. Von dieser Entwicklung sind Grossfirmen und KMU gleichermaßen betroffen, wie der Branchenverband Swissmem mitteilte.

## Anhaltend tiefe Auslastung der Kapazitäten

Auch die Exportzahlen passen ins Bild: Die Güterausfuhren fielen im ersten Halbjahr um 1,5 Prozent, wobei sich die

Märkte uneinheitlich entwickelten. Rückläufig waren die Exporte nach Asien (minus 3,6 Prozent) und Europa (minus 0,9 Prozent). Hingegen stiegen jene in die USA um 1,7 Prozent.

Den anhaltend schwachen Auftragszugang entsprechend veränderte sich die Kapazitätsauslastung in der MEM-Industrie kaum und verharrte im zweiten Quartal bei tiefen 82,8 Prozent (erstes Quartal: 82,2 Prozent). Gemäss den jüngsten Zahlen der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) fiel sie im Juli sogar auf 82,1 Prozent, was deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 86,1 Prozent liegt.

Betrachtet man den langjährigen Verlauf der Auftrags- und Umsatz-Indizes, stagniert die MEM-Industrie seit 2009 bedingt durch die Frankenstärke und die konjunkturelle Schwäche in den Hauptmärkten. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auf betrieblicher Ebene in den letzten zwei Jahren

enorme Anstrengungen unternommen wurden, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Ermutigende Zeichen für die Unternehmen

Trotz der noch immer schwierigen Situation in der MEM-Industrie, gibt es Hinweise, die einen vorsichtigen Optimismus zulassen. Auffallend ist, dass die Unternehmen an ihrer grundsätzlich positiven Zukunftseinschätzung festhalten. Wie bereits im Frühling beurteilen rund 40 Prozent der von Swissmem befragten Unternehmen die künftige Auftragsentwicklung positiv. Nur knapp 12 Prozent gehen für die kommenden zwölf Monate von einer Verschlechterung der Auftragslage aus.

Genährt wird die Hoffnung auf eine Trendwende zum Positiven durch einen vergleichsweise guten Auftragseingang bei typisch frühzyklischen Subbranchen der MEM-Industrie (wie zum Beispiel Textilmaschinen). Der von der CS publizierte Einkaufsmanager-Index, ein wichtiger Indikator für die künftige Entwicklung in der Industrie, erreichte im Juli mit 57,4 Zählern den höchsten Stand seit Mai 2011. Er liegt damit deutlich über der Wachstumsschwelle.

## EU-Markt wächst leicht

Zudem gab es in der Europäischen Union im zweiten Quartal erstmals seit einhalb Jahren wieder ein moderates Wachstum. Die EU ist mit einem Exportanteil von 60 Prozent nach wie vor mit Abstand der grösste Absatzmarkt der Schweizer MEM-Industrie. Eine nachhaltige Erholung in der Europäischen Union würde der exportorientierten Industrie weitere Wachstumsimpulse beschaffen, hält Swissmem in seiner Mitteilung fest. ■ (MM/Pfi.)

Die Auftragslage in der MEM-Industrie hat sich noch nicht verbessert.



# IV-Sanierung nicht vergessen!

Nach dem Absturz der IV-Revision 6b muss der Bundesrat ein Zeichen setzen – vor allem auch mit Blick auf die Integrationsbemühungen. **Roland A. Müller**



*Roland A. Müller  
ist Direktor des  
Schweizerischen  
Arbeitgeberverbands.*

Nach der unverantwortlichen Versenkung der IV-Vorlage 6b im Rahmen der parlamentarischen Einigungskonferenz in der Sommersession droht die Sanierung der Invalidenversicherung – trotz der immer noch enormen Schuld von über 14 Milliarden Franken – in Vergessenheit zu geraten. Das abrupte Ende hat die anfänglich vielversprechende und überlegt aufgegleiste Sanierung nicht verdient. Mit der 4. und der 5. IV-Revision, der darauf folgenden IV-Zusatzfinanzierung mittels bis Ende 2017 befristeter Erhöhung der Mehrwertsteuer sowie der anschliessenden IV-Revision 6a wurde ein Weg beschritten, der Vorbildcharakter hätte haben können – auch für andere sozialpolitische Reformen. Der letzte Schritt blieb nun förmlich auf der Strecke. Und dies trotz der bewährten Regel: Wer «A» sagt, muss auch «B» sagen. Dies scheint überall zu gelten, ausser bei der IV: Wer «6a» sagt, muss offenbar nicht «6b» sagen!

## Statt Ratlosigkeit ist Führung gefragt

In breiten Kreisen bestehen erhebliche Zweifel, ob der Sanierungspfad noch eingehalten werden kann. Zudem sind auch völlig unbestrittene Punkte auf der Strecke geblieben. Dies gilt namentlich auch für Bestrebungen zu einer besseren Integration insbesondere von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. Es häufen sich zunehmend Rückmeldungen von IV-Stellen und Integrationsorganisationen, wonach das Ziel bei der Integration von Behinderten nicht erreicht werden kann. Es macht sich eine gewisse Ratlosigkeit breit. Die Dynamik

scheint durch das ungute Signal stark abzuflachen.

Insbesondere mit Blick auf die Verunsicherung in Sachen Integrationsbemühungen muss der Bundesrat ein Zeichen setzen. Dies kann er tun, indem er rasch die unbestrittenen Bestimmungen der Vorlage 6b im Sinne einer «technischen Vorlage» noch einmal vorschlägt. Dazu gehören: die Bestimmungen zur Betrugsbekämpfung, die Vorgabe zur Tilgung der IV-Schulden beim AHV-Fonds sowie die Bestimmungen zur weiteren Verstärkung der Integration (mit einer Nettowirkung von 35 Millionen Franken). Nicht zu einer «technischen Vorlage» gehören das neue Rentensystem und der Interventionsmechanismus (Stabilisierungsregel). Diesbezüglich sind die Fronten nach dem parlamentarischen Disput zu verhärtet. Der Schweizerische Arbeitgeberverband würde das neue Rentensystem mit einer Grenze von 70 Prozent für volle Renten aus systemischen Gründen ebenfalls ablehnen. Was die vom Parlament sistierten Massnahmen anbelangt («Kinderrenten» und die Neugestaltung der Reisekosten), besteht im Moment lediglich bezüglich der Reisekosten ein gewisser Spielraum. Die geplanten Anpassungen sind möglichst weitgehend auf Verordnungsstufe an die Hand zu nehmen. Im Übrigen sind die erwähnten Reformpunkte wie Rentenmodell und «Kinderrenten» umgehend wieder zu lancieren, sobald sich die Abweichung vom Finanzierungspfad manifestiert.

Der Bundesrat hat es in der Hand, die Annahme der Motion Cassis zu beantragen, um technische Elemente der IV-Revision in Angriff zu nehmen. Mit dem Hinweis, dass er anschliessend dem Zweitrat beantragen wird, den Wortlaut anzupassen (da die Motion auch das neue Rentensystem explizit beinhaltet). Mit der Zustimmungsbereitschaft der massgeblichen Parteien könnte der Bundesrat dann auf die erneute Durchführung einer Vernehmlassung verzichten und das Verfahren entsprechend rasch vorantreiben. ■

*Rolf Hiltl, Inhaber und Geschäftsführer Hiltl AG*

## «Ich will als Chef authentisch, gerecht und wahrhaftig sein»

Das traditionsreiche Haus Hiltl in Zürich hat als ältestes vegetarisches Restaurant Weltbekanntheit erlangt. Im Stammhaus an der Sihlstrasse werden jedoch längst nicht mehr nur Speisen serviert. Zum Angebot gehören auch ein Club, Seminarräume, Kochkurse und ab diesem Herbst ein Laden. Rolf Hiltl, Inhaber und Geschäftsführer in vierter Generation, äussert sich zur Firmenphilosophie, zum Trend der vegetarischen Ernährung und zu seiner Rolle als Chef. **Interview: Daniela Baumann**

**Herr Hiltl, wie kam es vor bereits über 100 Jahren zur Gründung des vegetarischen Restaurants Hiltl?**

**Rolf Hiltl:** Das geht auf meinen Urgrossvater zurück, der als junger Schneidergeselle auf Arbeitssuche aus Bayern nach Zürich kam. Als er an Gicht erkrankte, empfahl ihm ein Arzt, sich vegetarisch zu ernähren. Nachdem er drei Monate in einem vegetarischen Restaurant am heutigen Standort vom Haus Hiltl gegessen hatte, war er gesund – und fortan überzeugter Vegetarier. Auf Anfrage übernahm er anschliessend zusammen mit der damaligen Küchenchefin den schlecht laufenden Betrieb.

Kochbüchern und in Kochkursen zeigen wir den Leuten, dass es Alternativen zu Wienerli mit Ketchup gibt. Selbst Mitbewerber nehmen Kurse bei uns.

**Wie gross ist inzwischen die Konkurrenz in der vegetarischen Gastronomie?**

Es gibt immer mehr Anbieter. Vor 20 Jahren wurde man noch komisch angeschaut, wenn man in einer Beiz etwas Vegetarisches bestellen wollte. Mittlerweile ist das fast nirgends mehr ein Problem. Im Gegensatz zu früher kommen heute nicht mehr nur Vegetarier zu uns. 90 Prozent unserer Gäste sind sogenannte Teilzeit-Vegetarier, wie ich. Oft ist deren Hauptmotivation nicht unbedingt das vegetarische Essen, sondern die Abwechslung und das Erlebnis.

**Wodurch versuchen Sie sich von der Konkurrenz abzuheben?**

Indem wir mit Leidenschaft tun, was wir tun. Wir wollen unsere Gäste begeistern – und dazu braucht es Herzblut. Konkret heisst das, den Gast ernst zu nehmen, eine dienende Haltung zu haben, einen top Service zu leisten und sich auch zu entschuldigen, wenn ein Fehler passiert ist. Weitere Ansprüche sind ein qualitativ hochstehendes, gesundes und überraschendes Angebot, eine gute Atmosphäre und ein stimmiges Preis-Leistungs-Verhältnis.

**Es gibt jedoch günstigere Verpflegungsmöglichkeiten als das Hiltl.**

Das ist in der Tat eine Gratwanderung. Der Preisdruck und der Kampf um die Gäste sind heute enorm. Auf der einen Seite ist es halt so, dass der Konsument häufig aufgrund des Preises wählt. Auf der anderen Seite können und wollen wir mit unserem Qualitätsanspruch gar nicht mit Billiganbietern mithalten.

**Wie läuft das Haus Hiltl aktuell?**

Wir können die Frequenzen nach wie vor erhöhen. Stark wachsend sind seit einigen Jahren ins-

*«Zu Beginn kamen die Leute durch den Hintereingang rein, damit man nicht sah, wo sie essen gehen.»*

**Ihre Vorfahren waren damit der Zeit weit voraus. Wie hat sich die Nachfrage nach vegetarischer Ernährung seither entwickelt?**

Mittlerweile entsprechen wir mit unserem Angebot total dem Zeitgeist. Das war zu Beginn überhaupt nicht der Fall. Die Leute sollen damals durch den Hintereingang reingekommen sein, damit man nicht sah, wo sie essen gehen. Jetzt lachen wir darüber, doch für unsere Vorfahren war es ein hartes Geschäft. In den letzten 30 Jahren hat vegetarische Ernährung vor allem durch Fleischskandale immer wieder neuen Aufwind erhalten. Heute ist fleischloses Essen stark im Trend. Tierliebe und ökologische Überlegungen sind die Hauptgründe dafür.

**Was ist Ihre Motivation, am Konzept Vegetarismus festzuhalten?**

Es stand im Verlauf der Firmengeschichte nie zur Debatte, unsere Wurzel aufzugeben. Vegetarisches Essen ist die Nische, für die wir bekannt sind und in der wir eine führende Rolle beanspruchen. Ausserdem wollen wir einen Beitrag leisten, dass nicht so viel Fleisch konsumiert wird. Mit eigenen vegetarischen

besondere der Selbstbedienungsbereich und das Take-Away-Angebot. Aber auch unser Kochatelier, wo Kochkurse, Chef's Tables, Polterabende und seit Neustem eben auch Profi-Kochkurse stattfinden, erfreut sich immer grösserer Nachfrage und Beliebtheit.

### **Worauf führen Sie den anhaltenden Erfolg zurück?**

Er kommt nicht von alleine. Wir müssen stets Vollgas geben, aktiv und innovativ sein. So sind wir stark präsent in Social Media. 20 000 Freunde auf Facebook und 4000 Followers auf Twitter erzielen eine ziemlich grosse Werbewirkung. Auch investieren wir viel in Aktivitäten ausser Haus, etwa an Volksfesten. Man muss sich den Leuten immer wieder in Erinnerung rufen, denn man wird schnell vergessen. Wir bleiben nie stehen, entwickeln das Angebot laufend weiter. Unser Buffet von heute und jenes vor drei Jahren – das sind Welten.

### **Woher kommen die Ideen für immer wieder neue Kreationen?**

Sehr wichtig sind für uns Inputs der Gäste. Auf dem Buffet haben wir zum Beispiel die neuen Speisen mit einem QR-Code versehen, damit der Gast sie auf dem Smartphone umgehend bewerten kann. Viele Ideen kommen auch von den Mitarbeitenden. Wir sind ein Team aus 50 Nationen; jeder hat seine Lieblingsrezepte und bringt aus seinem Land Traditionen mit. So führen wir beispielsweise neben traditionellen Schweizer Gerichten wie vegetarisches «Züri Geschnetzeltes» auch Spezialitäten aus dem asiatischen Raum. Mit einigen unserer Köche, den sogenannten Rezept-Tüftlern, tausche ich mich regelmässig aus. Alle drei Monate essen und testen wir uns zudem durch 40 Gerichte hindurch.

### **Sie haben es erwähnt: Ihr Personal ist international. Wie gelingt es, die verschiedenen Kulturen ins Unternehmen zu integrieren?**

Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Ein Beispiel: Wir beschäftigen auch Mitarbeitende aus ehemaligen Diktaturen. Als ich einmal von dienender Führung sprach, fassten einige dies so auf, dass der Chef für sie arbeitet und sie nichts

tun müssen. In solchen Situationen besteht natürlich Erklärungsbedarf. Aber mir ist die Vielfalt sehr wichtig. Wenn alle so wären wie ich, wäre es langweilig.

### **Was verstehen Sie genau unter dienender Führung?**

Ich nenne mich nicht Vorgesetzter, sondern Vorbild. Ich helfe über Mittag auch mal beim Abräumen und unterstütze meine Mitarbeitenden, dass sie ihren Job gut und mit Freude machen können. Die Gastronomie ist Knochenarbeit – da soll sie wenigstens Spass machen. Mein persönliches Motto heisst «Klarheit und Barmherzigkeit»: Klarheit in der Sache und Barmherzigkeit dem Menschen gegenüber. Im Service etwa, wenn das Haus voll ist, muss alles wie am Schnürchen funktionieren. Da sind Ordnung und klare Ansagen nötig. Gleichzeitig möchte ich ein möglichst authentischer, gerechter und wahrhaftiger Arbeitgeber sein, der die Menschen in den Vordergrund stellt und es mit ihnen gut meint – auch in schwierigen Situationen.



**Rolf Hiltl** ist Koch und Gastronom und führt seit 1998 in vierter Generation das Haus Hiltl, das gemäss Guinness World Records älteste vegetarische Restaurant der Welt (1898). Neben dem Stammhaus führt Hiltl zwei externe Take Aways in Zürich. Rolf Hiltl ist auch an der tibits AG beteiligt, die schweizweit mehrere vegetarische Restaurants sowie eines in London betreibt. Der dreifache Familienvater bezeichnet sich selber als Teilzeit-Vegetarier; am liebsten isst er Spaghetti mit Tomatensauce.

### **Welche wirtschaftlichen Ziele stehen derzeit im Vordergrund?**

Wir möchten organisch weiterwachsen. Diesen Herbst eröffnen wir gleich um die Ecke vom Haus Hiltl einen Laden mit vegetarischen und vor allem auch veganen Hiltl-Produkten für zuhause und der ersten vegetarischen Metzgerei der Schweiz, wo Tofu und Co. offen an der Theke gekauft werden können. Für Ende 2015 haben wir den Zuschlag in der Sihlpost – an bester Lage direkt am Hauptbahnhof – erhalten. Da haben wir uns gegen ganz Grosse durchgesetzt. Nicht zuletzt deshalb, weil wir in unserem Konzept die alten Postthecken und Postfächer aus den 1930er-Jahren integriert haben. Das stiess auf Begeisterung. In fernerer Zukunft könnte ich mir auch vorstellen, dass eine Kopie unseres Zürcher Stammhauses in einer ausländischen Metropole wie New York gut laufen würde. Doch nicht heute oder morgen. ■

*Urteil***Abgrenzung Gleitzeit zu Überstunden**

Bei gleitender Arbeitszeit ist zwischen den Überstunden und einem positiven Stundensaldo zu unterscheiden. Bestimmt der Arbeitnehmer die Dauer seiner täglichen Arbeitszeit frei, liegt es als Gegenleistung für diese Autonomie in seinem Verantwortungsbereich, den von ihm freiwillig angesammelten Gleitstundensaldo rechtzeitig abzubauen.

**Sachverhalt**

X. SA stellte A. am 12. Februar 2007 als Controller an. Der Arbeitsvertrag enthielt unter anderem die folgenden Bestimmungen: Die Arbeitszeit wurde nach den jeweiligen Bedürfnissen im Einvernehmen mit der Generaldirektion festgesetzt. Als Arbeitszeitrahmen wurde grundsätzlich 9.00 bis 12.00 Uhr und 13.00 bis 18.00 Uhr vereinbart. Der ausgerichtete Lohn deckte sämtliche Leistungen von A. sowie seine Geschäftsreisen in der Schweiz und im Ausland ab; die Entschädigung durch Urlaub und die gesonderte Bezahlung von Überstunden waren unter dem Vorbehalt besonderer Abreden grundsätzlich ausgeschlossen. A. wurde darauf hingewiesen, dass zu seiner Tätigkeit zahlreiche Geschäftsreisen gehören würden.

X. hielt Gesellschaften mit Sitz in Marokko. A. verbrachte viel Zeit in diesem Land, wo er D., Direktor von zwei Konzerngesellschaften, unterstellt war. Ab dem 1. Mai 2007 stand ihm ein Junior Controller zur Seite.

Am 30. Januar 2008 kündigte X. das Arbeitsverhältnis auf den 31. März 2008. Ab dem 25. Februar 2008 stellte A. verschiedene Begehren; dabei verlangte er die Auszahlung von 550 Überstunden. A. legte eine von ihm erstellte Abrechnung über 787,5 Überstunden für die Zeit von April 2007 bis Januar 2008 vor; zuvor hatte er seiner Arbeitgeberin nie eine solche Abrechnung eingereicht.

**Aus den Erwägungen**

**2.2** Die Beweislast, dass die Überstunden tatsächlich geleistet wurden, liegt beim Arbeitnehmer. Lässt sich die genaue Anzahl geleisteter Stunden nicht ermitteln, kann sie der Richter in sinngemässer Anwendung von Art. 42 Abs. 2 OR schätzen. Bei der ermessensweisen

Schätzung handelt es sich um Beweiswürdigung bzw. Sachverhaltsfeststellung, die vom Bundesgericht nur unter dem Gesichtspunkt der Willkür überprüft wird. Obwohl Art. 42 Abs. 2 OR die Beweislast erleichtert, enthebt sie den Arbeitnehmer nicht von der Pflicht, dem Richter alle Umstände, die Hinweise auf die geleisteten Stunden geben, soweit zumutbar darzulegen. Der Schluss, dass die Überstunden tatsächlich im geltend gemachten Ausmass geleistet wurden, muss sich dem Richter mit einer gewissen Überzeugungskraft aufdrängen.

Hat der Arbeitgeber kein System zur Arbeitszeitkontrolle eingeführt und verlangt er von den Arbeitnehmern auch keine Abrechnungen, wird der verlangte Beweis erschwert. Der Arbeitnehmer, der sich in dieser Situation auf Zeugenaussagen beruft, um seine tatsächliche Arbeitszeit zu beweisen, verwendet ein geeignetes Beweismittel.

**2.3** Erwiesen ist, dass A. die Auszahlung seiner Überstunden erst sieben Wochen nach seiner Entlassung verlangte; in den Gesprächen nach der Kündigung brachte er diese Frage zunächst nicht zur Sprache. Zur Stützung seiner Forderung reichte er eine persönliche Abrechnung über 787,5 Überstunden ein, die er zuvor X. nie vorgelegt hatte.

Das kantonale Gericht präzisierte, dem gerichtlichen Gutachten seien keine zusätzlichen Beweise zu der vom Arbeitnehmer eingereichten Abrechnung zu entnehmen. Anschliessend stützte es sich auf eine Urkunde und auf die Zeugenaussagen, denen es Folgendes entnahm:

In einem Geschäftsbericht von Ende November 2007 hatte D., Vorgesetzter von A. für die Aktivitäten in Marokko, darauf hingewiesen, regelmässig 14 bis



16 Stunden pro Tag mit A. gearbeitet zu haben. Bei seiner Einvernahme als Zeuge hatte D. bestätigt, A. habe im Rahmen seiner verschiedenen Tätigkeiten über 12 Stunden täglich gearbeitet, zudem am Samstagvormittag und manchmal auch am Sonntag; aufgrund seiner Gewissenhaftigkeit habe er sich stets verpflichtet gefühlt, die Erwartungen seiner Vorgesetzten zu erfüllen, ohne die dafür notwendige Zeit aufzuschreiben.

Der Assistent von A. hatte ausgesagt, dieser habe seine ganze Zeit und auch einen wesentlichen Teil der Abende und Wochenenden, oft zusammen mit D., der Arbeit gewidmet. Der ehemalige Generaldirektor von X. hatte ausgesagt, A. habe nie die Anweisung erhalten, Überstunden zu leisten, räumte allerdings ein, dass die Tage im Ausland lang waren. Er habe selbst regelmässig 12 bis 14 Stunden pro Tag gearbeitet. Ein anderer Vorgesetzter hatte gesagt, er wisse nicht, ob die Abrechnung den Tatsachen entspreche, gleichzeitig aber eingeräumt, dass die Untergebenen auch am Sonntag, Samstag oder spät am Abend aufgebeten werden konnten. Ein fünfter Zeuge schliesslich hatte ausgesagt, A. habe viele Dossiers bearbeitet und die Tatsache, dass er sie mit nur einem Assistenten bearbeiten musste, habe zu Überstunden führen können.

Das Berufungsgericht kam zum Schluss, dass man aus den Zeugenaussagen mit einer «gewissen Überzeugungskraft», wie sie von der Recht-



Illustration: Christine Ruff

sprechung gefordert wird, schliessen konnte, dass tatsächlich 700 Überstunden geleistet worden waren, was im Verlaufe des Arbeitsverhältnisses von Mitte Februar 2007 bis Mitte Februar 2008 monatlich 58 Stunden entspricht.

**2.5** In Bezug auf den Sachverhalt bestreitet X. die zugrunde gelegten Überstunden mit einer überwiegend appellatorischen Argumentation, indem sie sich teilweise auf Sachverhalte stützt, die dem angefochtenen Urteil nicht zu entnehmen sind; dies ist etwa der Fall bei den Erklärungen zum Freitag. Der Vorwurf betreffend Auslegung des Geschäftsberichts ist unbegründet. Gestützt auf die Zeugenaussagen, unter anderem diejenige des Verfassers des Berichts, ist nicht einzusehen, inwiefern der Standpunkt, die «gemeinsam verbrachten» 14 bis 16 Stunden seien Arbeitszeit, willkürlich sein soll, selbst wenn A. und sein Vorgesetzter die Dienstwohnung von X. miteinander teilen.

Im Übrigen bestreitet X. die Glaubwürdigkeit der Zeugen nicht. Sie wirft dem Gericht nicht vor, andere Aspekte der Zeugenaussagen oder andere Beweiselemente willkürlich ausser Acht gelassen zu haben.

**3.1** X. beanstandet im Weiteren eine Verletzung von Art. 321c Abs. 3 OR. Mit dem Hinweis auf eine Rechtsprechung über die gleitende Arbeitszeit wirft sie

dem kantonalen Gericht vor, es habe nicht beachtet, dass A. bei der Organisation seiner Arbeit grosse Freiheit genoss und genügend Zeit hatte, um die bei Sondereinsätzen oder in klaren Notfallsituationen geleisteten Überstunden auszugleichen. War er nicht in der Lage, die geleisteten Stunden zu kompensieren, hätte er dies X. melden und sie auf seine Arbeitsüberlastung aufmerksam machen müssen.

**3.2** Gemäss Art. 321c OR sind Überstunden mit Realersatz oder Geldleistungen auszugleichen; genau genommen kann der Arbeitgeber im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer die Überstundenarbeit innert eines angemessenen Zeitraumes durch Freizeit von mindestens gleicher Dauer ausgleichen (Abs. 2). Wird die Überstundenarbeit nicht durch Freizeit ausgeglichen, so hat der Arbeitgeber für die Überstundenarbeit Lohn zu entrichten (Abs. 3).

Der Arbeitgeber kann nicht einseitig den Ausgleich durch Realersatz vorschreiben. Dafür ist das Einverständnis des Arbeitnehmers notwendig. Es obliegt dem Arbeitgeber, das Bestehen einer solchen Abrede, die auch stillschweigend erfolgen kann, zu beweisen.

Im Übrigen ist bei gleitender Arbeitszeit zwischen den Überstunden und einem positiven Stundensaldo zu unterscheiden. Die Parteien können vereinbaren, dass der Arbeitnehmer in einem vordefinierten Rahmen die Dauer seiner täglichen Arbeitszeit frei bestimmt, sofern er innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens die vertraglich geschuldete Stundenzahl geleistet hat. In der Regel sind zwingende Präsenzzeiten («Blockzeiten») einzuhalten, während sich der Arbeitnehmer in der restlichen Zeit frei organisieren kann. Als Gegenleistung für diese Autonomie liegt es im Verantwortungsbereich des Arbeitnehmers, den von ihm freiwillig angesammelten Gleitstundensaldo rechtzeitig abzubauen. Lässt er diese Gleitzeit-Mehrstunden in grösserem Umfang anwachsen, übernimmt er damit das Risiko, sie im Falle einer Vertragsauflösung, die jederzeit möglich ist, nicht mehr abbauen zu können. Eine Entschädigung des Gleitzeitüberhangs kommt nur infrage, wenn betriebliche Bedürf-

nisse oder anderslautende Weisungen des Arbeitgebers den zeitlichen Ausgleich solcher Guthaben unter Einhaltung der Blockzeiten nicht zulassen. In diesem Fall sind die Mehrstunden aber nicht mehr als Gleitzeitguthaben, sondern als eigentliche Überstunden zu qualifizieren. In der Praxis ist es oft schwierig, die Überstunden von einem Gleitstundensaldo abzugrenzen; man darf nicht vergessen, dass Erstere den betrieblichen Bedürfnissen oder Weisungen des Arbeitgebers untergeordnet sind, während der Gleitstundensaldo vom Arbeitnehmer freiwillig angesammelt wird.

**3.3** Aus dem angefochtenen Urteil geht weder explizit noch implizit hervor, dass die Parteien abweichend vom arbeitsvertraglich vereinbarten Zeitrahmen flexible Arbeitszeit vereinbart hätten; es ist ihm auch nicht zu entnehmen, dass die Überstunden im Rahmen von Sondereinsätzen oder in Notfällen geleistet worden wären, die zu einer vorübergehenden Überlastung mit späterer Kompensationsmöglichkeit geführt hätten. Der Vorwurf der willkürlichen Darstellung des Sachverhalts wird von X. nicht vorgebracht; sie beschränkt sich darauf, diejenigen Teile der Zeugenaussagen hervorzuheben, die ihre eigene Version des Sachverhalts stützen würden. Ein solches Vorgehen rechtfertigt nicht, von dem im kantonalen Urteil angenommenen Sachverhalt abzuweichen. Im Übrigen hat das Berufungsgericht ohne Willkür festgestellt, dass A. eine hohe Anzahl Überstunden angesammelt hatte. Es wurde nicht bewiesen, dass X. diesbezügliche Weisungen erlassen hätte; mit anderen Worten waren diese Stunden auf die betrieblichen Bedürfnisse zurückzuführen. Ausserdem zeigt sich, dass X. die geleisteten Stunden nicht ignorieren konnte und dass kein Beweis einer Kompensation erbracht wurde. Unter diesen Umständen kann X. nicht die Rechtsprechung über die gleitende Arbeitszeit geltend machen. Der Vorwurf ist unbegründet.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 19. Februar 2013 (4A\_611/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)*

*Urteil***Realerfüllung des Konkurrenzverbots**

Realerfüllung eines Konkurrenzverbotes ist nur in Ausnahmefällen zu gewähren. Neben den verletzten oder bedrohten Interessen des Arbeitgebers braucht es ein besonders treuwidriges Verhalten des Arbeitnehmers, wie etwa die Nutzung von Mitteln des alten Arbeitgebers oder eine Vereinbarung, wonach sich der Arbeitnehmer die Konventionalstrafe vom neuen Arbeitgeber bezahlen lässt.

**Sachverhalt**

A. stand seit 15. März 2008 in einem Arbeitsverhältnis mit X. Zunächst war er als Associate Product Manager tätig, zuletzt als International Product Manager. Der Arbeitsvertrag vom Februar 2008 enthält ein Konkurrenzverbot mit besonderer schriftlicher Realerfüllungsabrede i.S.v. Art. 340b Abs. 3 OR. Am 23. Januar 2012 kündigte A. das Arbeitsverhältnis per 31. Januar 2012. Am 24. Januar 2012 bestätigte X. die Kündigung, hielt fest, dass das Arbeitsverhältnis per 30. April 2012 ende, und stellte A. per sofort frei. In der Folge stellte X. der Vorinstanz ein Gesuch um vorsorgliche Massnahmen bzw. um Erlass eines vorsorglichen Verbots der konkurrenzierenden Tätigkeit an A. Gegen den abweisenden Entscheid der Vorinstanz erhob X. Berufung ans Obergericht.

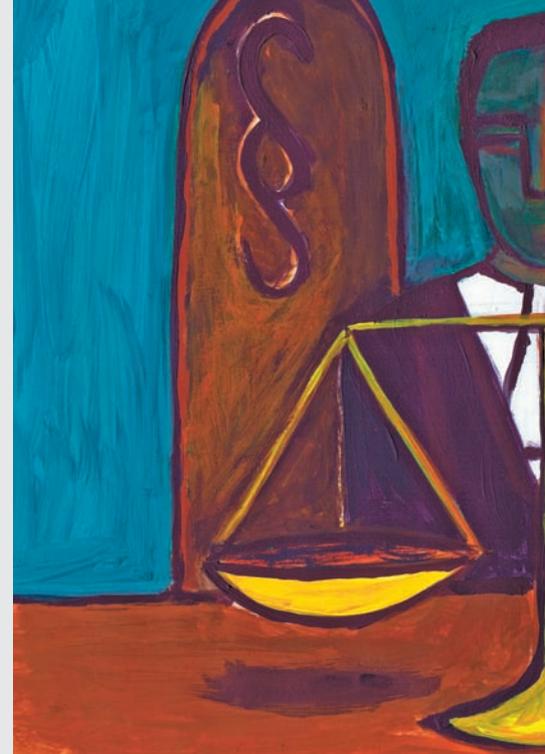
**Aus den Erwägungen**

**10.6.1** Der Arbeitsvertrag enthält eine formgültig abgeschlossene Realerfüllungsvereinbarung im Sinn von Art. 340b Abs. 3 OR.

Die Realerfüllung ist grundsätzlich nur in Ausnahmefällen zu gewähren. Die verletzten oder bedrohten Interessen des Arbeitgebers und das Verhalten des Arbeitnehmers müssen die Beseitigung der Konkurrenzfähigkeit rechtfertigen. Vorausgesetzt ist hierfür einerseits eine Gefährdung oder Verletzung erheblicher Interessen des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber muss besonders gewichtige Gründe dafür haben, die Einhaltung des Verbots zu verlangen. Gemeint ist damit in der Regel vorbehaltlich des Vorliegens besonderer immaterieller Interessen der hypothetische Schaden, der aufgrund der Verletzung droht. Zu verlangen ist zumindest, dass dieser deut-

lich grösser ist als die vereinbarte Konventionalstrafe und eine konkrete Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Schadens besteht. Die Realerfüllung darf indes nicht auf eigentliche Notfälle beschränkt oder davon abhängig gemacht werden, dass der vom Arbeitgeber glaubhaft gemachte Schaden dessen Unternehmen existenziell bedroht. Daher darf die Realerfüllung auch Grossbetrieben oder Konzerngesellschaften nicht von vornherein verwehrt werden. Vorausgesetzt ist andererseits ein besonders treuwidriges Verhalten des Arbeitnehmers. Darunter fallen nach Lehre und Rechtsprechung etwa die Nutzung von Mitteln des alten Arbeitgebers, eine Vereinbarung, wonach sich der Arbeitnehmer die Konventionalstrafe vom neuen Arbeitgeber bezahlen lässt, oder ganz allgemein ein Verhalten des Arbeitnehmers, das jegliche Bereitschaft, sich an das vereinbarte Verbot zu halten, vermissen lässt.

Es ist eine Interessenabwägung vorzunehmen, wobei Art. 340b Abs. 3 OR dem Gericht einen weiten Ermessensspielraum einräumt. Wenn es, wie hier, um die vorsorgliche Realerfüllung geht, kommt der Interessenabwägung im Rahmen der Nachteilsprognose besondere Bedeutung zu. Je einschneidender die vorsorgliche Massnahme den Arbeitnehmer treffen kann, desto höhere Anforderungen sind an die Glaubhaftmachung, an die Prognose über den Ausgang der Streitigkeit in der Hauptsache und an die Würdigung der Nachteile, die für die Parteien durch die Massnahme entstehen können, zu stellen. Je eher somit die vorsorglichen Massnahmen geeignet sind, die Lage des Arbeitnehmers zu beeinträchtigen, umso grösser müssen die Nachteile des Ar-



beitgebers und die Erfolgchancen der Hauptsache sein.

**10.6.2** A. hat sich im Zusammenarbeitsvertrag vom 17./23. Januar 2012 von der N. nicht nur die Bezahlung der Konventionalstrafe, sondern auch die unlimitierte Übernahme sämtlicher möglicher Kostenfolgen zusichern lassen. Er hat sich, offenkundig im Bewusstsein, dass eine Realerfüllungsabrede besteht und er ein bestehendes Konkurrenzverbot verletzt, für den Fall abgesichert, dass X. die Realerfüllung durchsetzen würde und könnte. Damit hat er ein Verhalten an den Tag gelegt, das jegliche Bereitschaft vermissen lässt, sich an das vereinbarte Verbot zu halten. Bereits dies erscheint als besonders treuwidrig im dargelegten Sinn. Darüber hinaus sind sowohl A. als auch N. offensichtlich davon ausgegangen oder haben zumindest damit gerechnet, dass X. ein Realerfüllungsrecht hat und dieses durchsetzen wird und kann. Angesichts des grob erscheinenden Vertragsbruchs durch A. sind die Anforderungen an das Arbeitgeberinteresse nicht hoch anzusetzen.

A. hat sodann im Fall der Gewährung der Realerfüllung für die Dauer der einjährigen Sperrfrist ab 1. Mai 2012 keinerlei finanzielle Einbussen zu gewärtigen und überdies die Gewähr, dass er nach Ablauf der Sperrfrist die Stelle zu den gleichen Konditionen für mindestens drei Jahre antreten kann. Dadurch



Illustration: Christine Barf

## Urteil

# Kündigung kurz vor Pensionierung

Die Entlassung ein Jahr vor der Pensionierung aufgrund leicht abnehmender Leistungen ist missbräuchlich, wenn der Arbeitnehmer nie verwahrt wurde. Es wäre eine sozialverträglichere Lösung zu suchen.

### Sachverhalt

Mit Vertrag vom 17. August 1998 wurde der am 25. April 1947 geborene A. als Fachmann Betriebsunterhalt von einem Unternehmen angestellt, das später zur X. SA wurde. Mit Schreiben vom 13. Januar 2011 kündigte X. das Arbeitsverhältnis auf den 30. April 2011. A. war damals 64 Jahre alt und hatte gut zwölf Jahre im Betrieb verbracht; er erhob Einsprache gegen die Kündigung.

A. verklagte X. auf Zahlung von 47 385 Franken als Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung. Das erstinstanzliche Gericht entschied, dass die Kündigung missbräuchlich war; es verurteilte X. zur Zahlung einer Entschädigung von 31 590 Franken, was vier Monatslöhnen entsprach.

Das Appellationsgericht bestätigte das angefochtene Urteil. Seine Überlegungen lassen sich folgendermassen zusammenfassen: A. war ungenügend motiviert. Bei der Festlegung der Ziele für 2011 rund zwei Monate vor der Entlassung hatte X. darauf hingewiesen, A. solle nicht nachlassen, man sei nach wie vor auf ihn angewiesen, so dass der Betroffene daraus objektiv kein Entlassungsrisiko ableiten konnte. Die Offerten von A. wurden ebenso gut und schnell erstellt wie diejenigen seines Kollegen; seine Leistung lag zwar etwa ein Fünftel unter derjenigen eines anderen Kollegen, aber dieser war bedeutend jünger und besonders leistungsfähig.

### Aus den Erwägungen

2. A. stand nach über zehn Dienstjahren bei X. etwa ein Jahr vor der Pensionierung. Obwohl seine Motivation mangelhaft war, entsprach seine Arbeit wie in den Vorjahren weiterhin den Erwartungen von X. und war somit genügend. Zwei Monate nach einer mehr oder weniger befriedigenden Beurteilung erhielt er die Entlassung. Aus dem angefoch-

tenen Urteil geht nicht hervor, dass A. zwischen dem Zeitpunkt der letzten Beurteilung und der Entlassung spürbar nachgelassen hätte, dass er vorher verwahrt worden wäre oder dass die Verantwortlichen bei X. eine für A. weniger einschneidende Lösung gesucht hätten.

Der Sachverhalt unterscheidet sich wesentlich von demjenigen im Urteil 4A\_419/2007, das von X. geltend gemacht wurde, denn hier war der Arbeitnehmer erst 55 Jahre alt und mehrmals verwahrt worden, sodass er sich der Gefahr einer Entlassung bewusst werden konnte, falls sich seine Leistungen nicht bessern sollten; auch nach der Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz war er nicht in der Lage, genügende Leistungen zu erbringen. Der Sachverhalt hat hingegen grosse Ähnlichkeit mit dem BGE 132 III 115, wo auf missbräuchliche Kündigung erkannt wurde: Hier ging es um einen Arbeitnehmer, der 14 Monate vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zwar langsam war, aber zufriedenstellende Leistungen erbrachte und ohne Versuch einer sozial verträglicheren Lösung entlassen wurde.

Es entspricht dem normalen Lebensverlauf, dass ein Arbeitnehmer ein Jahr vor der Pensionierung möglicherweise weniger motiviert ist als ein Junger; dies befreit den Arbeitgeber nicht davon, Rücksicht auf eine Person zu nehmen, die seit langer Zeit in seinen Diensten steht, solange sie ihre Aufgaben objektiv zufriedenstellend verrichtet.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 18. Februar 2013 (4A\_558/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)*

unterscheidet sich der vorliegende Fall grundlegend von den üblicherweise zu beurteilenden Fällen betreffend vorsorgliche Arbeitsverbote und den üblicherweise mit einem solchen Verbot verbundenen gravierenden negativen Folgen für den Arbeitnehmer.

Da atypischerweise weder die Realerfüllung selbst noch deren vorsorgliche Anordnung A. einschneidend treffen können, sind – entgegen der Auffassung der Vorinstanz und von A. – keine erhöhten Anforderungen an das Arbeitgeberinteresse und an dessen Glaubhaftmachung zu stellen. Dass der hypothetische Schaden, der X. droht, deutlich grösser ist als die vereinbarte Konventionalstrafe von 50 000 Franken und bei Aufnahme der geplanten konkurrenzierenden Tätigkeit von A. eine konkrete Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Schadens besteht, ist hinreichend glaubhaft gemacht. Ein besonders krass treuwidriges Verhalten von A., welches hier in Frage steht, könnte die Realerfüllung im Übrigen sogar in einem Fall rechtfertigen, in welchem das Schadenspotenzial allein diese noch nicht nahegelegt hätte. Auch die Erfolgchancen der Hauptsache sind hinreichend glaubhaft gemacht. Die Klage erscheint klar als begründet.

*Entscheidung des Obergerichts Luzern, 25. April 2012 (1B 12 9)*

*Nein zur 1:12-Initiative*

# Ein Lohn-Deckel schadet der Schweiz

Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die 1:12-Initiative entschieden ab. Sie verlangt einen drastischen Eingriff in die Lohnfreiheit der Unternehmen, der durch nichts zu rechtfertigen und mit einer liberalen Wirtschaftsordnung unvereinbar ist. Ein staatliches Lohndiktat würde dem Standort Schweiz, den Beschäftigten, den Staatsfinanzen und Sozialwerken massiv schaden.

Das schweizerische Arbeitsrecht basiert auf der Vertragsautonomie der Parteien und bezieht daraus jene Flexibilität, die anerkanntermassen zu den wichtigsten Standortstärken der Schweiz zählt. Eingriffe in die Vertragsautonomie sind nur gerechtfertigt, wenn sie dem Schutz der Arbeitnehmenden und ihrer grundlegenden Interessen dienen.

Die 1:12-Initiative verfolgt keines dieser Ziele, sondern will willkürliche Vorstellungen über «gerechte Lohnverhältnisse» rechtlich verankern: Sie verlangt, dass der Staat künftig allen Firmen in der Schweiz ein fixes Verhältnis von 1:12 zwischen dem höchsten und tiefsten Lohn vorschreibt.

## Ungerechtfertigter Eingriff in die Lohnautonomie

Einem solchen staatlichen Eingriff in die Lohnpolitik der Unternehmen fehlt in einer liberalen Wirtschaftsordnung jede Legitimität. Er kann auch nicht mit der jüngsten Entwicklung der Managergehälter in der Schweiz gerechtfertigt werden, nachdem die Lohnspreizung in der Schweiz zwar etwas grösser geworden,

im internationalen Vergleich aber nach wie vor moderat ist. Zudem wurden mit Annahme der «Abzocker-Initiative» am 3. März 2013 die Aktionärsrechte so gestärkt, dass die eigentlichen Eigentümer der Unternehmen Entschädigungs-Exzesse verhindern können.

## Initiative bleibt in vielen wichtigen Punkten unklar

Die Initiative der Jungsozialisten ist zudem in verschiedenen wichtigen Punkten unklar. So muss zum Beispiel der Begriff des Unternehmens noch präzisiert werden. Gilt die Regelung ausschliesslich für juristische Personen oder auch für Einheiten ohne Rechtspersönlichkeit? Oder auch für natürliche Personen, die andere entgeltlich beschäftigen? Sollen auch juristische Personen ohne wirtschaftlichen Zweck (Verbände, Stiftungen) erfasst werden? Sind eine Holding und die Gesellschaften, an denen diese beteiligt ist, als ein einziges «Unternehmen» zu betrachten? Müssen Standorte im Ausland in die Gesamtrechnung miteinbezogen und für den Lohn des CEO in der Schweiz die portugiesischen

oder gar indischen Löhne berücksichtigt werden?

Ebenfalls noch zu klären ist die Frage der abgedeckten Rechtsverhältnisse; die Initiative spricht von Erwerbstätigkeit, ohne zu präzisieren, ob nur die unselbstständige Erwerbstätigkeit (Arbeitsvertrag) gemeint ist.

## Eine Provokation für die Unternehmen

Die Risiken der 1:12-Initiative liegen auf der Hand. Vor allem für die international ausgerichteten Unternehmen wäre das gesetzliche Entschädigungskorsett viel zu eng. Sie müssten ihre obersten Löhne massiv senken oder ihre untersten Löhne ebenso massiv anheben. Beides ist in den meisten Fällen unrealistisch, zumal die entsprechenden Entscheide meistens von den Direkt-Interessierten gefällt werden. Also werden die betroffenen Unternehmen nach Alternativen suchen – zum Beispiel mittels:

- Auslagerung gewisser Tätigkeiten aus dem Niedriglohn-Bereich an Dritte;
- Aufteilung der Unternehmung zur Verkleinerung der Lohnspanne (zum Beispiel in Management- und Produktionsgesellschaft);
- Ersatz von Löhnen durch andere Entschädigungen (zum Beispiel Gewinnbeteiligungen);
- Anstellung der Kader bei ausländischen Gruppengesellschaften;
- oder Auslagerung ganzer Unternehmen oder einzelner Teile ins Ausland.

Alle diese unternehmerischen Reaktionen sind nicht im Interesse des Standorts Schweiz und der hier Beschäftigten. Die Initianten wollen die ersten vier Massnahmen als «Umgehungsstrate-

### Kampagne gegen staatliches Lohndiktat

Neben den in diesem Beitrag postulierten Argumenten gibt es noch viele weitere Gründe gegen ein staatliches Lohndiktat. Die Argumente und detaillierten Positionen der Wirtschaftsverbände (Schweizerischer Gewerbeverband, SAV etc.) und der politischen Gegner der 1:12-Initiative sind auf der Website zur Kampagne «Nein zu 1:12» verfügbar. Sie enthält neben umfassenden Argumentarien auch News, Hintergründe, Faktenblätter, Meinungen sowie Informationsmaterial zum Herunterladen. Die Website bietet zudem die Möglichkeit, sich persönlich gegen die Initiative der Jungsozialisten zu engagieren und sich an der Kampagne zu beteiligen (etwa mit eigenen Testimonials oder via Facebook). Schalten Sie sich ein und machen Sie mit! ■

[www.1-12-nein.ch](http://www.1-12-nein.ch)

[www.facebook.com/nein1zu12](https://www.facebook.com/nein1zu12)

gien» mit einer scharfen Ausführungs-Gesetzgebung unterbinden. Sie werden damit aber – abgesehen von der rechtlichen Fragwürdigkeit dieses Vorgehens – nur den Druck zur Auslagerung von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Kaderstellen aus der Schweiz ins Ausland erhöhen. Gerade solche Verlagerungen hätten schmerzliche Auswirkungen auf die Wertschöpfung und das Angebot attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten in der Schweiz.

### Falsche Prioritäten

Die 1:12-Initiative versucht den Unmut der Bevölkerung gegenüber exorbitanten Manager-Entschädigungen auszunutzen, obwohl diese Entschädigungen für die allgemeine Lohn- und Personalpolitik quantitativ nicht relevant sind. Mit ihnen wird dem Gros der Arbeitnehmenden nichts weggenommen. Für die Beschäftigten und die Gesellschaft entscheidend ist vielmehr die starke Performance des Schweizer Arbeitsmarkts, die durch viele Indikatoren (etwa zum Lohnniveau oder der Beschäftigung) belegt wird. Die 1:12-Initiative setzt falsche Prioritäten, indem sie eine Verschlechterung dieser Arbeitsmarkt-Performance riskiert, nur für den Versuch, die Lohnexzesse einer kleinen Minderheit einzudämmen.

### Auch für niedrige und mittlere Löhne riskant

Die Hoffnung der Initianten, eine Beschränkung hoher Entschädigungen werde sich positiv auf die Lohnentwicklung aller Arbeitnehmenden unterhalb des Top-Kaders auswirken, ist unrealistisch. In den Unternehmen, bei denen die Löhne des Top-Kaders über dem Verhältnis 1:12 liegen, ist die Differenz meist zu gross, als dass sie durch eine Anhebung der tiefsten Löhne wettgemacht werden könnte.

Dagegen würden der Wegzug von Unternehmen, die Verlegung von Firmensitzen, das Outsourcing oder die Aufspaltung von Unternehmen die Lohnentwicklung der verbleibenden Belegschaft negativ beeinflussen, denn Unternehmen mit hohen Entschädigungen ihrer Top-Kader bezahlen im Durchschnitt auch ihren übrigen Arbeitnehmenden überdurchschnittliche Löhne.

# Lohndiktat vom Staat?

## NEIN ZU 1:12

[www.1-12-nein.ch](http://www.1-12-nein.ch)

**+ FÜR EINE STARKE SCHWEIZ MIT ZUKUNFT**

*Kommt auf den Punkt: Die Kampagne gegen die 1:12-Initiative.*

### Ausfälle bei Steuern und Sozialversicherungen

Bei aller berechtigten Kritik an hohen Manager-Entschädigungen darf nicht übersehen werden, dass sie in einem erheblichen Mass über Steuern und Sozialversicherungsbeiträge wieder umverteilt werden. Im Jahr 2008 bezahlte das oberste Prozent der Steuerpflichtigen 41 Prozent der vom Bund vereinnahmten Einkommenssteuern. Die obersten 10 Prozent der Steuerpflichtigen lieferten dem Bund 78 Prozent seiner Einkommenssteuern. Ein ähnliches, wenn auch weniger ausgeprägtes Bild zeigt sich zudem bei den Kantons- und Gemeindesteuern.

Für die AHV/IV und EO werden Beiträge von insgesamt 10,3 Prozent auf

dem vollen Lohn erhoben, obwohl die Leistungen ab einem Jahreslohn von 84 240 Franken nicht mehr ansteigen. Die Summe der AHV-/IV-/EO-Beiträge auf Löhnen ab 500 000 Franken erreichte im Jahr 2010 über 1,4 Milliarden. Werden die Managerlöhne gekürzt oder entfallen sie wegen der Verlagerung entsprechender Stellen aus der Schweiz ganz, entgehen dem Staat und den Sozialversicherungen also Umverteilungs-Erträge in Milliardenhöhe. Das bestätigt eine neue Studie der Universität St. Gallen (mehr dazu Seite 17). ■

Dieser Beitrag basiert auf dem Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zur 1:12-Initiative. Es ist integral abrufbar unter: [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*1:12-Initiative aus Sicht der Unternehmen***«Die Initiative nützt niemandem»**

Die meisten Schweizer Unternehmen halten nichts von der 1:12-Initiative. Das bestätigt auch eine Umfrage des Branchenverbands Swissmem. Weshalb genau? Welche Konsequenzen würden die Firmen bei einer Annahme befürchten? Wir haben dazu – stellvertretend für die Arbeitgeber in der MEM-Industrie – Rolf Sonderegger befragt, der das Winterthurer Unternehmen Kistler führt. **Daniela Baumann**

Soll künftig der Staat anstelle der Sozialpartner über die Löhne in den Unternehmen entscheiden? Was die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie von der Forderung der Jungsozialisten nach einer staatlichen Regulierung und Beschränkung der Löhne hält, hat der Branchenverband Swissmem mit einer Umfrage bei seinen Mitgliedfirmen ermittelt. Das Verdikt ist klar: Von den 160 antwortenden Betrieben lehnten 91 Prozent die 1:12-Initiative ab. Notabene, ohne dass sie von einer Annahme direkt betroffen wären. 82 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie ihre Lohnstruktur nicht verändern müssten, dass also das Verhältnis zwischen ihrem höchsten und ihrem tiefsten Lohn ohnehin kleiner als der verlangte Faktor zwölf ist.

Die Hauptargumente gegen die Initiative sind aus Sicht der MEM-Betriebe, dass sie kein staatliches Lohndiktat wollen (88 Prozent) und einen grossen administrativen Aufwand befürchten (81 Prozent). Die Industrie hätte eben auch die indirekten Auswirkungen der Initiative erkannt, deutet Swissmem-Präsident Hans Hess die ablehnende Haltung. Er verweist insbesondere auf die finanziellen Ausfälle bei Steuern und Sozialversicherungen, die auch von den Unternehmen kompensiert werden müssten.

**Fördern – statt behindern**

Auch die Kistler Gruppe in Winterthur hat gute Gründe, einen staatlichen Eingriff in ihre Lohnpolitik abzulehnen. Das mittelständische Exportunternehmen entwickelt und produziert Sensoren, Elektronik und Software vorwiegend für die Automobilindustrie. Für CEO Rolf Sonderegger ist klar: «Der Staat hat die Aufgabe, Gesetze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer



Rolf Sonderegger befürchtet Mehraufwand:  
«Wie würden die Löhne kontrolliert?»

Unternehmen zu erlassen. Stattdessen würde er uns das Leben, das im Umfeld der Automobilindustrie schwer genug ist, mit 1:12 weiter erschweren.»

Konsequenzen hätte ein «Ja» zu 1:12 bei Kistler in dreierlei Hinsicht: «Wir müssten unser Lohnsystem insofern verändern, als wir die variablen und vom jeweiligen Geschäftsgang abhängigen Lohnanteile auf Management-Stufe anzupassen hätten», sagt Rolf Sonderegger. Die Fixlöhne wären dagegen nicht tangiert. Darüber hinaus rechnet er im Fall einer Annahme der 1:12-Initiative mit Steuer- und Gebührenerhöhungen sowie mit zusätzlichem Aufwand: «Mir ist nicht klar, wie der Staat die Einhaltung der Lohnvorschriften in den Unternehmen kontrollieren wollte.» Sonderegger sieht die Verantwortung für anständige Löhne bei den Unternehmern selber und fragt: «Woher nimmt sich jemand das Recht, über andere zu bestimmen?»

Kistler, 1959 in Winterthur gegründet, ist heute in über 50 Ländern tätig und beschäftigt gut 1200 Mitarbeitende. Die Löhne werden unter Berücksichtigung

des europäischen Lohnniveaus sowie des Arbeitskräfte-Angebots für die jeweilige Stelle festgesetzt, wobei als Benchmark die lokalen Verhältnisse herangezogen werden.

**Vertrauen ist die beste Basis**

Wie wichtig dem Management von Kistler der Erhalt der unternehmerischen Freiheit ist, zeigt sich auch in der Tatsache, dass es die anstehenden Abstimmungen wie jene zur 1:12-Initiative an betriebsinternen Veranstaltungen sowie in der Mitarbeiterzeitschrift zum Thema macht. «Dies, obwohl wir uns grundsätzlich zu einer politisch neutralen Unternehmensführung bekennen», so CEO Sonderegger. Auf aufklärerische, ausgewogene Art und Weise werden die interessierten Mitarbeitenden über Inhalt und Konsequenzen der 1:12-Initiative informiert.

Entscheidender als die Information ist gemäss Rolf Sonderegger aber die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und seinen Mitarbeitenden: «Sie ist in einem inhabergeführten Unternehmen, wie wir es sind, von gegenseitigem Vertrauen und Sicherheit geprägt.» Die Mitarbeitenden wüssten, dass sie nicht um ihre Stelle bangen müssen. Denn es liege auch im Interesse ihres Arbeitgebers, den Werkplatz Schweiz und die Arbeitsplätze in Winterthur zu erhalten. Der Unternehmer könne sich seinerseits auf seine Angestellten verlassen: «2009 nahmen unsere Mitarbeitenden Lohn-einbussen wegen Kurzarbeit in Kauf, damit wir die Krise ohne Stellenabbau überstehen konnten.»

Sondereggers Fazit mit Blick auf die Abstimmung Ende November: «Die Initiative der Jungsozialisten schadet nur und nützt niemandem – ausser dass sie die Neidgefühle der Initianten stillt.» ■

# Schadenspotenzial in Milliardenhöhe

Die Annahme der 1:12-Initiative wäre mit enormen Mindereinnahmen bei den Steuern und der AHV verbunden. Das belegt eine neue Studie der Universität St. Gallen im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbands. Sie rechnet alleine auf Bundesebene mit Ausfällen von bis zu vier Milliarden Franken pro Jahr. Dazu kämen noch massive Mindereinnahmen auf kantonaler Ebene. **René Pfister**

Wie gross ist eigentlich das finanzielle Schadenspotenzial der 1:12-Initiative für Steuern und die AHV? Zu dieser Frage gab es lange nur approximative Schätzungen und Vermutungen. Dank der Untersuchung der Universität St. Gallen zu den Auswirkungen der Initiative liegen jetzt konkrete Zahlen auf dem Tisch. Präsentiert wurden sie im September von Professor Christian Keuschnigg, Hans-Ulrich Bigler (Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands) und Roland A. Müller (Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands).

Die Studie hat den potenziellen finanziellen Schaden aufgrund von drei möglichen Szenarien mit verschiedenen Lohndeckeln untersucht. Das aus der Sicht der Autoren und der Wirtschaftsverbände plausibelste dieser Szenarien geht von einer Lohnobergrenze von 500 000 Franken pro Jahr aus. Gleichzeitig treffen die Verfasser folgende Annahme: Dieser Lohndeckel würde dazu führen, dass fünf Prozent der Unternehmen und zehn Prozent der betroffenen Arbeitnehmer aus der Schweiz abwandern würden. Eine Abwanderung in diesem Ausmass ist durchaus denkbar.

## Auch Kantone wären stark betroffen

Aufgrund dieser Prämissen rechnet die Studie alleine bei der direkten Bundessteuer mit Mindereinnahmen von bis zu 1,5 Milliarden Franken – und zwar jährlich. Das ist ein bedeutend höherer Betrag als bisher angenommen. Auch den Kantonen würden erhebliche Steuermittel entzogen. Die Einbussen fallen je nach Steuersystem und Zusammensetzung der Steuerpflichtigen aber unterschiedlich aus: So müsste der Kanton Zürich bei der Annahme der 1:12-Initiative im schlimmsten Fall einen Ein-

nahmenverlust von 400 Millionen Franken verdauen. Für den Kanton Waadt errechnet die Studie Ausfälle von bis zu 220 Millionen, für den Kanton Luzern von bis zu 40 Millionen Franken. Dazu kämen noch die Ausfälle in allen anderen Kantonen, die in der Studie nicht erfasst wurden.

*«Die Ausfälle bei den Bundessteuern könnten bis zu 1,5 Milliarden Franken betragen.»*

## Steuererhöhungen für alle wären unvermeidbar

Für Hans-Ulrich Bigler ist klar: Die Einführung eines Lohndeckels hätte unweigerlich Steuererhöhungen für alle zur Folge, weil die Lächer in den öffentlichen Haushalten letztlich durch die Steuerzahler und die KMU kompensiert werden müssten: «Wenn die heute begehrten, aber international sehr flexiblen reichen Steuerzahler ihre Saläre künftig im Ausland versteuern, werden nur noch KMU und die einfachen Bürgerinnen und Bürger übrig bleiben, um diese Lächer zu stopfen. Wir alle müssten die Zeche für die sozialistischen Abenteuer der Jungsozialisten bezahlen», sagte Hans-Ulrich Bigler bei der Präsentation.

Eine höhere Belastung der KMU hätte laut Bigler auch zur Folge, dass die Firmen künftig auf Investitionen, Innovationen und die Einstellung von neuem Personal verzichten müssten. «Die Initiative würde uns also alle treffen», bilanzierte der Direktor des Gewerbeverbands, und warnte vor weiteren negativen

Folgen: Ein Lohndeckel werde im Endeffekt das ganze Lohngefüge auf allen Stufen nach unten drücken – und bedrohe auch die gut funktionierende und ausgewogene Verteilung von Einkommen und Steuerbelastungen in der Schweiz. «Indem die 1:12-Initiative die hohen Steuereinnahmen der Reichen vernichtet, gefährdet sie auch die heute gelebte Umverteilung, von der wir alle profitieren», betonte Bigler.

## Bei der AHV droht ein grosses Loch

Mit Blick auf die Altersvorsorge bestätigt die Untersuchung schlimmste Befürchtungen. Dabei geht sie auch bei den Berechnungen zur AHV davon aus, dass ein Lohndeckel zur Abwanderung von Beitragszahlern führt. Sie kommt zum Schluss, dass die 1:12-Regel der schon heute sanierungsbedürftigen AHV jedes Jahr Mittel von bis zu 2,5 Milliarden Franken entziehen würde. Selbst unter der Annahme, dass die eingesparte Lohnsumme bei den Topverdienern nach unten umverteilt würde und damit für die AHV erhalten bliebe, würde noch ein Loch von rund 1,5 Milliarden Franken pro Jahr resultieren.

Für SAV-Direktor Roland A. Müller ist eine solche Entwicklung angesichts der sich verschärfenden Finanzierungsprobleme bei den Sozialwerken (AHV und IV) völlig unhaltbar und geradezu «fahrlässig», wie er an der Präsentation bekräftigte. Wenn unser Land sein Rentensystem erhalten und auch künftig solide finanzieren wolle, dürfe man die gerade für die Umverteilung so wichtigen Sozialversicherungen nicht noch zusätzlich aushöhlen, erklärte Müller (mehr zu diesem Thema im Beitrag ab Seite 18). ■

*Konsequenzen der 1:12-Initiative*

# Ausfälle bei den Sozialwerken als sozialpolitisches Eigentor

Die 1:12-Initiative der Jungsozialisten könnte bei einer Annahme zusätzliche Finanzierungslücken bei den Sozialwerken schaffen, die verantwortungslos und geradezu fahrlässig wären. Zudem würde ein Lohndeckel den Solidaritätsgedanken untergraben. **Roland A. Müller**

Gemäss aktuellen Zahlen des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV) zur AHV und den Löhnen in der Schweiz finanzieren vor allem die Arbeitgeber sowie die oberen und obersten Einkommensklassen die Sozialversicherungen. Rund 19 Prozent der Beitragszahlenden kommen für 70 Prozent der Beiträge auf. Alleine die 7700 Personen mit den höchsten Einkommen in der Schweiz bezahlen Beiträge von einer Milliarde Franken an die Sozialwerke.

## Sozialwerke basieren auf Solidarität

Gerade diese Einkommen sind direkt von der 1:12-Initiative betroffen. Werden diese Einkommen gedeckelt, hat das gravierende Auswirkungen auf die Finanzierung der Sozialwerke. Die Jungsozialisten haben aber keine Vorschläge,

wie sie diese Lücken zu schliessen gedenken. Die 1:12-Initiative wird damit zum sozialpolitischen Eigentor.

Die AHV bildet zusammen mit der IV und der EO als erste Säule das eigentliche Rückgrat der Schweizer Sozialver-

*«Es ist unsozial und kontraproduktiv, bei der AHV auf bis zu 2,5 Milliarden zu verzichten.»*

sicherungen. Sie lebt stark von einer ausgeprägten Solidarität. Wer viel verdient, bezahlt viele Beiträge, erhält aber dennoch nur eine Rente von monatlich maximal 2340 Franken. Auf allen Einkom-

men werden aber insgesamt 10,3 Prozent direkt für AHV (8,4 Prozent), IV (1,4 Prozent) und EO (0,5 Prozent) eingezogen. Rentenbildend sind jedoch nur Beiträge bis zu einem Einkommen von 84 240 Franken. Wer auf einem höheren Einkommen Beiträge entrichtet, profitiert davon selbst nicht, unterstützt aber solidarisch die Finanzierung von AHV-Renten von Leuten mit tieferen Einkommen. Beiträge über diesem Grenzwert sind somit Solidaritätsabgaben. Ein Lohndeckel schränkt aber den Solidaritätsgedanken ein.

Die Sozialversicherungen der ersten Säule – insbesondere die AHV – wirken somit wie eine grosse Umverteilungsmaschine. Bereits der ehemalige SP-Bundesrat Hans-Peter Tschudi prägte daher den Satz, der noch heute gilt: «Die Reichen brauchen die AHV nicht, aber die AHV braucht die Reichen.» Nun wollen ausgerechnet die Jungsozialisten zulasten der jungen Generationen am Grundprinzip ihres AHV-Vaters rütteln.

## Glaubwürdige Fakten für sachliche Diskussion

Die Lohndeckelung führt automatisch zu Auswirkungen auf die Finanzierung der Sozialwerke. Je nach Szenario sind die Auswirkungen unterschiedlich, jedoch in jedem Fall gravierend. Um hier nicht mit eigenen Berechnungen dem Vorwurf unseriösen Zahlenjonglierens ausgeliefert zu sein, wurde das Gutachten an Prof. Dr. Christian Keuschnigg von der Universität St. Gallen in Auftrag gegeben (mehr dazu Seite 17). Zusätzlich verlangte Nationalrat Jean-François Rime mit seiner Interpellation am 20. Juni 2013 vom Bundesrat Auskunft unter anderem über das Ausmass der

*SAV-Direktor Roland A. Müller bei der Präsentation der Studie über die finanziellen Folgen der 1:12-Initiative – mit Hans-Ulrich Bigler, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands.*



Beitragsausfälle für die Sozialversicherungszweige AHV/IV/EO. Die Berechnungen durch Dritte sollen dazu beitragen, dass das hohe Ausmass an Beitragseinbussen glaubwürdig dargestellt werden kann. Eine versäglichte Diskussion über finanzielle Konsequenzen ist in diesem Zusammenhang eine wichtige Grundlage, um die Auswirkungen der Initiative aufzeigen zu können.

### Die AHV darf nicht ausgehöhlt werden

Ausgerechnet zu einem Zeitpunkt, an dem die Nachhaltigkeit der AHV unter dem Titel der Reform «Altersvorsorge 2020» aufgrund sich abzeichnender Finanzierungsprobleme diskutiert wird, soll auf ein massives Beitragsvolumen, das gemäss Studie bis zu 2,5 Milliarden Franken betragen wird, verzichtet werden können. Dies ist unverantwortlich.

Aus den Finanzperspektiven 2012 des BSV geht hervor, dass das Umlageergebnis der AHV (Einnahmen ohne Kapitalerträge minus Ausgaben) gemäss geltendem AHV-Gesetz und ohne diese gravierenden Einschnitte der 1:12-Initiative gegen 2020 deutlich negativ sein wird. Die im Ausgleichsfonds der AHV erwirtschafteten Kapitalerträge werden dann nicht mehr genügen, um die Umlagedefizite aufzufangen. Ohne Gegenmassnahmen wird deshalb auch das Betriebsergebnis der AHV rasch in tiefrote Zahlen abgleiten und die Liquidität des AHV-Fonds in der zweiten Hälfte des nächsten Jahrzehnts das operative Minimum unterschreiten. Mit anderen Worten: Nachdem die negativen Effekte der alternden Gesellschaft lange Zeit durch die Steigerung der Erwerbsbeteiligung und die starke Zuwanderung noch einigermaßen kompensiert wurden, kommen sie nun voll zum Tragen.

In dieser Situation sind Massnahmen zur Bewältigung der demografischen

Herausforderung unausweichlich. Selbst nach Vorstellungen der Landesregierung geht es bei der finanziellen Sicherung der AHV um mehr als um Kosmetik, nämlich um das Anheben des Frauenrentenalters, um Zusatzfinanzierung über die Mehrwertsteuer und vieles mehr. Vor einem solchen Hintergrund stehen finanzielle Konsequenzen für die AHV, wie sie mit Ausfällen von bis zu 2,5 Milliarden wegen der 1:12-Initiative verbunden sind, mehr als nur quer in der Landschaft. Die Stimmberechtigten müssen sich in diesem Kontext die Frage stellen, ob sie die AHV mit der 1:12-Initiative wirklich weiter aushöhlen wollen.

### Die IV ächzt unter Schuldenberg

Aber nicht nur die AHV steht finanziell unter Druck, auch die Invalidenversicherung ächzt unter einem Schuldenberg und leidet an Finanzierungsproblemen. Nach dem Absturz des letzten Schrittes der IV-Sanierung im Parlament, der IV-Revision 6b, ist von den mit dieser Revision ursprünglich anvisierten jährlichen 700 Millionen Franken an Einsparungen nichts mehr übrig. Bundesrat und Parlament liessen sich von den befristet fliessenden Mehreinnahmen der Mehrwertsteuer von über einer Milliarde Franken jährlich blenden. Ohne diese Milliarde sowie die Übernahme der Schuldzinsen von rund 300 Millionen Franken durch die Bundeskasse würde die IV nach wie vor tiefrote Zahlen schreiben. Positive Ergebnisse nach dem Wegfall der zusätzlichen Mehrwertsteuererträge Ende 2017 und der Abbau von Schulden in der Höhe von über 14 Milliarden Franken bis Mitte der 2020-er Jahre sind damit zum Wunschdenken verkommen.

Wir sehen uns somit auch hier mit einem an sich schon sanierungsbedürftigen Sozialwerk konfrontiert. Und nun soll noch – als Konsequenzen der 1:12-Initiative – auf Beitragseinnahmen in Höhe mehrerer Millionen verzichtet werden. Dies ist nicht nur unverantwortlich, sondern geradezu grobfahrlässig.

### Gegen unsozialen Ausfall an Beitragssubstrat

Vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen im Bereich der Altersvorsorge, aber auch der Invalidenversicherung, ist es unsozial und kontraproduktiv, auf Beitragssubstrat von bis zu 2,5 Milliarden Franken zu verzichten. Unsozial deshalb, weil aufgrund der damit ausgelösten Finanzierungspässe die Höhe der Renten – also die Leistungen – unter Druck geraten

*«Die Jungsozialisten rütteln auch am Prinzip ihres AHV-Vaters Hans-Peter Tschudi.»*

wird und darunter ausgerechnet die Schwächsten unserer Gesellschaft leiden. Kontraproduktiv deshalb, weil sowohl für Arbeitnehmende als auch Unternehmen Beitragserhöhungen unausweichlich sein werden. Darunter leiden gerade diejenigen, die gemäss Initianten eigentlich profitieren sollten sowie der Wirtschaftsstandort Schweiz insgesamt. Es verlieren somit alle und keiner gewinnt! Darum Nein zum sozialpolitischen Eigentor am 24. November. ■

---

Prof. Dr. Roland A. Müller ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Dieses Referat hielt er im September an der Medienkonferenz zu den Konsequenzen der 1:12-Initiative für die Steuern und die AHV.

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

## Einkommensverteilung

# Die Schweiz schneidet sehr gut ab

In den Debatten zu «gerechten» Löhnen suggerieren die Befürworter von staatlichen Lohndeckeln oder Mindestlöhnen immer wieder, dass die Lohnschere in der Schweiz ständig grösser wird. Fakten belegen aber, dass die Verteilung der Einkommen in unserem Land vergleichsweise ausgewogen ist.

In der gegenwärtigen Lohnverteilungs-Debatte hat sich das Bild von stark ungleich verteilten Löhnen in vielen Köpfen verfestigt. Eine Mehrzahl der Schweizer Lohnempfänger würde schlecht entlohnt, heisst es unter anderem, während einige wenige im grossen Stil profitierten. Dabei zeigen die offiziellen Zahlen und Statistiken vom Bundesamt für Statistik und der OECD, dass die Lohnverteilung in der Schweiz im internationalen Vergleich ausgewogener ist als in den meisten anderen Staaten.

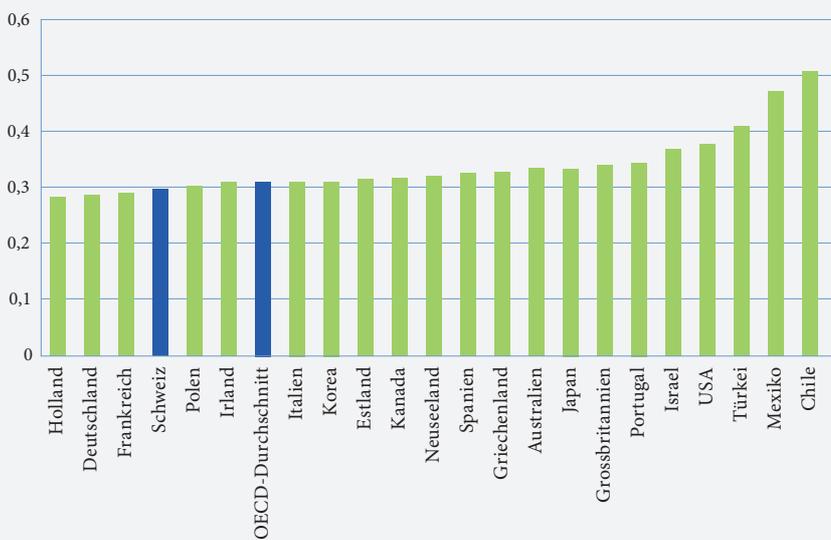
In den OECD-Ländern unterscheiden sich heute Einkommen und deren Verteilung stark. Bei der Betrachtung des Gini-Index der Vollzeitangestellten in der OECD ergibt sich aus Schweizer Sicht ein positives Bild (siehe Grafik). Der Gini-Index ist das am meisten verbreitete Verteilungsmass. Je näher der Koeffizient bei 0 liegt, desto gleicher sind die Einkommen beziehungsweise Vermögen verteilt. Nimmt er dagegen den Wert 1 an, heisst das: Einer hat alles, der Rest dagegen nichts.

Die Schweiz liegt mit einem Wert von 0,30 unter dem internationalen Durchschnitt von 0,313. Die «egalitären» skandinavischen Länder sowie einige osteuropäische Staaten weisen die geringsten Einkommensunterschiede auf. Am anderen Ende der Skala stehen die angelsächsischen Länder, aufstrebende Volkswirtschaften wie die Türkei sowie Israel, Portugal und Chile.

Auch der Bundesrat kommt in seiner Botschaft zur 1:12-Initiative zum Schluss, dass die Schweiz zu den Ländern mit unterdurchschnittlicher Ungleichheit der Haushaltseinkommen zählt. Bestätigt wird dieser Befund für den Zeitraum von 1998 bis 2008 anhand von Daten des Bundesamts für Statistik. Auch dementiert der Bundesrat die Behauptung,

## Einkommensverteilung in den OECD-Staaten, 2008–2009 (Gini-Index)

Die Schweizer Löhne sind gleichmässiger verteilt als im OECD-Durchschnitt



Quelle: OECD

ung, dass die Verteilung der verfügbaren Einkommen ungleicher wurde. Nach Abzug sozialer Transfers waren die Einkommen 2008 sogar leicht ausgeglichener verteilt als im Jahr 1998.

### Breit verteilter Wohlstand

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie der Denkfabrik Avenir Suisse, die zusätzlich zur Verteilung die kaufkraftbereinigten Einkommen berücksichtigt hat. Dabei fällt auf, dass das Schweizer Pro-Kopf-Einkommen um 43 Prozent höher liegt als im OECD-Durchschnitt. Avenir Suisse kommt zu folgendem Schluss: «Die weit überdurchschnittlichen Schweizer Einkommen sind gegenüber dem Mittel der OECD deutlich gleichmässiger auf die Bewohner verteilt.» In ihrer Studie zum Thema Verteilung stellt Avenir Suisse zudem fest, dass die Spreizung der Einkommen seit den 1980er-Jahren in den

meisten Industriestaaten zugenommen hat – in der Schweiz dagegen nur in minimalem Ausmass.

### Bildung führt zu Lohngleichheit

Ein Hauptgrund für die gleichmässige Verteilung der Schweizer Vollzeitlöhne liegt in der dualen Berufsbildung. Die Berufslehre stärkt die Ausbildung mittlerer Qualifikationen und hält den Anteil der Menschen ohne nachobligatorische Bildung mit etwas mehr als fünf Prozent sehr tief. Durch dieses Ausbildungsmuster bleibt der Anteil der Tieflohnbezüger bescheiden, was sich in der gleichmässigen Verteilung der Löhne der Vollzeitangestellten spiegelt. Wäre ihr Bestand am Arbeitsmarkt höher, stiege auch die Ungleichheit an. ■

Dieser Beitrag basiert auf einem Faktenblatt zur Kampagne gegen die 1:12-Initiative.

Ludwig Hasler

## Des Managers Pubertät



Bild: zvg

**W**er wirklich lebt, kommt nie ganz aus der Pubertät heraus: Sagt Martin Walser, der Schriftsteller, 86, er muss es wissen. Sollten auch Manager es wissen? Unbedingt: Wer sich im Markt erfolgreich bewegen will, muss vif (nicht nur fit) bleiben, darf nie restlos erwachsen, nie komplett fertig werden. Jedoch – bitte! – ohne gleich in der Pubertät stecken zu bleiben.

Das fiel mir ein, als ich las, was Ulrich Bremi im «Schweizer Monat» zur Entfremdung von Wirtschaft und Gesellschaft sagt: «Ich glaube, es ist die Teilnahmslosigkeit von Wirtschaftsführern und Kaderleuten. Ich meine das überhaupt nicht wertend. Seit ein paar Jahrzehnten fand in verschiedenen Führungsetagen eine immer stärkere Spezialisierung statt. Auf Kosten von gesellschaftlichen oder sozialen Bindungen aller Art fokussierten Manager immer ausschliesslicher auf ihre persönlichen Zielsetzungen innerhalb ihres jeweiligen Bereichs – und verloren mit der Anbindung an die Zivilgesellschaft zunehmend deren Akzeptanz.»

Was Ulrich Bremi «Teilnahmslosigkeit» nennt, läuft für mich – durchaus wertend – auf «Pubertät» hinaus. Auf jene hormonelle Egozentrik, die sich einzig um sich und die eigene Welt dreht. Bei 14-jährigen Teenies ist das okay, wohl gar notwendig, sie leben in ihrer Welt und für sie; ihr Zimmer, ihre Kleider, ihre Musik, ihre Meinungen bedeuten alles, die Welt draussen zählt nicht, andere Meinungen sind peinlich, Politik dito. Für Pubertierende in Ordnung. Aber was genau machen «teilnahmslose» Manager an-

ders? Sie verlassen kaum ihre Kreise, interessieren sich nicht für den Zustand der Gesellschaft, über Politik reden sie, wenn überhaupt, wie über eine Plage, zu der man auf Maximaldistanz gehen muss. Eine Spätform der Pubertät? Arroganz? Beschränktheit? Narzisstische Störung?

Jedenfalls forciert sie, Ulrich Bremi hat recht, die Entfremdung zwischen Wirtschaftswelt und Gesellschaft. Arrogante Bosse komplizieren das Verhältnis zur Gesellschaft – und sie blockieren die Wirtschaft von innen. Wie wollen «Teilnahmslose» es nur schon schaffen, junge Talente anzuziehen? Dazu muss ein Chef interessant sein. Interessant wird, wer sich interessiert – weit über die pubertäre Bürosicht hinaus.

Wie will der teilnahmslose Manager ein Unternehmen lenken? In einer Welt, wo nichts isoliert und statisch bleibt? Wo jedes in alles hineinspielt: Ökonomie, Politik, Bildung, Medien, Mentalitäten, Technologien? Da muss, wer am Steuer steht, an vielem teilhaben, muss alle Antennen ausfahren, eine feine Witterung aufnehmen für das, was erst in der Luft liegt, gesellschaftlich, technologisch, politisch, kulturell.

Die Überwindung der Teilnahmslosigkeit liegt also durchaus im klugen Eigeninteresse von Wirtschaftsführern. Nicht zufällig hören im angelsächsischen Raum immer mehr Manager auf Julia Middleton, die Gründerin von Common Purpose. Sie rät zu drei Faustregeln: 1. Mach denen, die dir immer zustimmen, das Leben schwer! 2. Vergiss immer mal wieder die Konzentration auf dein Geschäft, wage dich auf unbekannte Gelände oder triff jemanden, der nicht zu deinen Kreisen gehört! 3. Kümmere dich um das, was in deiner Gesellschaft passiert!

Läuft ganz einfach. Erst noch spannender. ■

---

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

Kuny AG, Küttigen (AG)

# Mit Leidenschaft und Pioniergeist für Textilbänder aller Art

Kuny ist einer der führenden Hersteller von Textilbändern in Europa. Als vollstufiger Betrieb führt er sämtliche Produktions- und Verarbeitungsschritte am Aargauer Standort Küttigen durch. Nächstes Jahr feiert das Familienunternehmen sein 100-jähriges Jubiläum. Für die Zukunft sieht es sich gut gerüstet. **Michael Zollinger**

Ob Samt-, Satin- oder Ripsbänder, ob Dekorations- und Verpackungsbänder, ob Haft- und Klettverschlüsse, ob technische Bänder oder individuell gestaltete, bedruckte oder gewobene Namensbänder: Bänder aller Art sind die Welt der Kuny AG. Die Aargauer Textilband-Spezialisten bieten fast alles an, was man sich auf diesem Gebiet nur vorstellen kann. Den Kuny-Produkten begegnen wir regelmässig im Alltag, ohne es zu wissen, sei es in Dekorationen und Verpackungen, in Bekleidungsstücken oder auch Heimtextilien.

Das Unternehmen beliefert zudem die Industrie mit Bandqualitäten unterschiedlichster Anforderungen, die in Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt werden. Kuny webt, färbt, beschichtet, veredelt und bedruckt die Bänder mit komplexen technischen Anlagen. Der Betrieb in Küttigen, unweit von Aarau gelegen, ist topmodern eingerichtet und verfügt über nicht weniger als 160 Bandwebmaschinen. Das Unternehmen investiert beträchtliche Mittel in die Modernisierung des Maschinenparks sowie in den IT-Bereich und ins Marketing.

## Zierbänder für Hausschuhe

Begonnen hat alles 1914. Damals erwarb Hans Kuny-Thommen die kleine Bandweberei und entwickelte sie Schritt für Schritt weiter. Anfangs produzierte er vor allem Baumwoll- und Zierbänder für Hausschuhe. Ein Meilenstein war die Einführung von Plüsch- und hochwertigen Samtbändern, die sofort auch in den USA sehr gefragt waren. Kuny war schon in den 1930er-Jahren exportorientiert und verkaufte zeitweise bis zu 90 Prozent seiner Produkte im Ausland.

Entscheidend für den weiteren Erfolg der Firma war in den 1960er-Jahren der Aufbau der Bandfärberei und der Bandveredlung in Küttigen. «Die Mitbewerber, die diesen Schritt damals nicht unternahmen, sahen sich bald mit grösseren Problemen konfrontiert», erzählt CEO

*«Rund drei Viertel ihres Umsatzes erwirtschaftet die Firma Kuny heute im Ausland.»*

René Lenzin, der schon die Lehre als Textilveredler bei Kuny in Küttigen absolvierte. Zwischenzeitlich war er in anderen Textilfirmen tätig und wechselte in die Chemiebranche, bevor er später ins Unternehmen zurückkehrte.

## Bedeutende Akquisitionen

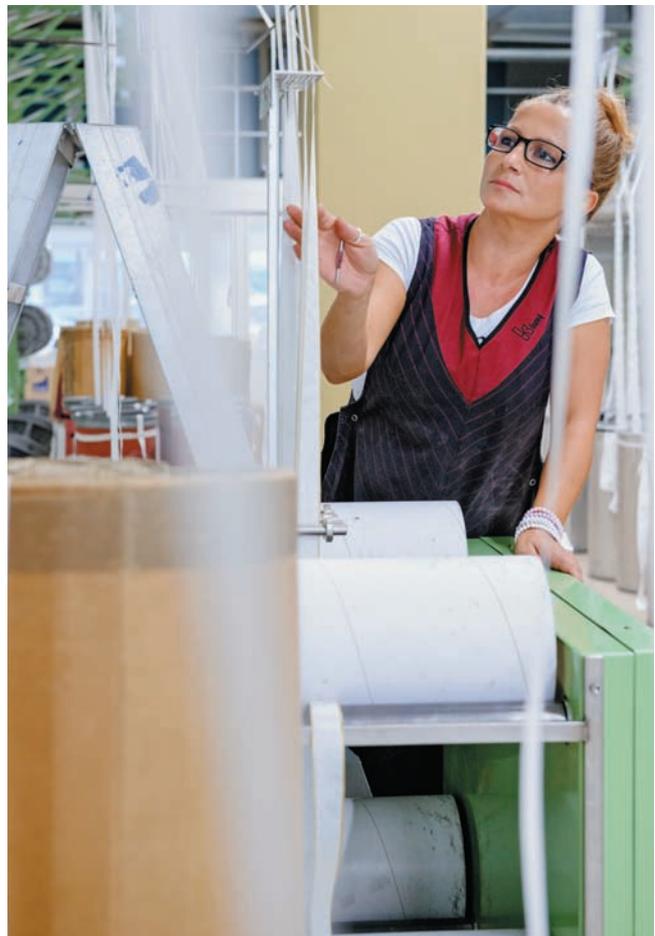
Der Heimumsatz macht heute rund einen Viertel aus. Den Rest erwirtschaftet man ennet der Grenze, vorab in Deutschland und dem restlichen Europa, noch immer in den USA und neuerdings auch in Mittel- und Südamerika sowie in Fernost. Zur Gruppe mit Holding-Struktur gehören nebst der Kuny AG in Küttigen Tochterfirmen in England (Berisford Ltd.) und Deutschland (Seidenbandweberei Säckingen GmbH) sowie ein Betrieb in Wattwil. «Diese Firma, die Bäumlín & Ernst AG, eine Veredlerin von Garn, gehört als Hauptlieferant und für uns strategisch wichtiges Unternehmen in die Gruppe», begründet Lenzin die Akquisition im Jahr 2006.

Bereits zuvor erwarb Kuny die Bally Band AG in Schönenwerd, die übrigens nichts mit der gleichnamigen Schuhfirma zu tun hat. Damit erschloss sich Kuny nicht nur das interessante Segment mit Fantasiebändern, sondern auch den Textildruck. Nebst den herkömmlichen Techniken wie Tief-, Sieb-, Folien- und Prägedruck, die auf die Grundbänder aufgetragen werden können, ist heute auch die Thermotransferdruck-Technologie möglich. Sie eröffnet fast unbegrenzte Möglichkeiten bis hin zu fotorealistischen Wiedergaben von Sujets. Für ihre «Trend Line» beschäftigt Kuny eigens eine Designerin, die zweimal jährlich für eine neue Kollektion verantwortlich zeichnet.

## Restrukturierung und Erhöhung der Lieferbereitschaft

«Dank Bally Band konnten wir unseren Umsatzanteil in der Schweiz wieder steigern, was uns in der Euro-Krise gut bekam», berichtet Lenzin. Diese konnte durch Rationalisierung und eine Verschiebung ertragsschwacher Produkte nach England einigermaßen aufgefangen werden, führte aber doch zu einem leichten Stellenabbau in Küttigen. «Wir sind noch nicht über den Berg. In Ländern wie Griechenland, Italien und Spanien sind unsere Umsätze dramatisch eingebrochen, und der Euro kommt ja leider bekanntlich auch nicht vom Fleck», gibt Franz Arpagaus, Leiter Finanzen/Personal zu bedenken. Kuny sei aber laufend daran, die Hausaufgaben zu machen.

«Der Markt mit Textilbändern ist hart umkämpft. Die Mitbewerber sind Firmen aus Frankreich und Deutschland, aber vermehrt auch asiatische Akteure, die ▶



Bilder: z/q

Erfolgreich in einer Nische: Das traditionsreiche Familienunternehmen Kuny mit CEO René Lenzin hat sich auf Textilbänder aller Art spezialisiert und will auch in Zukunft am Produktionsstandort Küttigen im Aargau festhalten.

► verstärkt nach Europa drängen», erklärt Verkaufsleiter Armin Schwegler. Nebst höchster Qualität ist für Kuny die hohe Lieferbereitschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Bestellungen aus der Schweiz und Deutschland, die am Morgen hereinkommen, können noch am gleichen Tag ausgeliefert werden. Dank einem komplett neuen «Enterprise-Resource-Planning» (ERP), das in den letzten Jahren eingeführt wurde, ist man gut ausgerüstet und konnte auch die Lagerkontrolle markant verbessern. Rund die Hälfte des Firmenareals mit einer Grösse von 18 000 Quadratmeter nehmen die verschiedensten Lager in Anspruch.

### Familiär und umweltfreundlich

Als typisch für ein Familienunternehmen bezeichnen die drei Mitglieder der Ge-

*«Wir fühlen uns alle wohl in dieser Materie und stecken unser Herzblut in die Firma.»*

schäftsleitung die hohe Identifikation mit den Produkten und mit der Firma. Man setzt denn auch klar auf den Standort Küttigen. «Wir fühlen uns alle wohl in dieser Materie und stecken unser Herzblut in diese Firma. Hier haben wir zuverlässige Leute und immerhin in Wattwil (SG) noch immer eine Textilfachschule,

während dies in einigen europäischen Ländern heute nicht mehr der Fall ist», sagt der CEO. Doch er will auch als Firma einen Beitrag dazu leisten, indem regelmässig junge Leute auch im Textilbereich ausgebildet werden.

Als energieintensives Unternehmen hat man sich zu einer verantwortungsvollen Umweltpolitik verpflichtet. Seit 1994 ist Kuny ISO-zertifiziert und seit 2003 ein Partner der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW). Dank unzähliger Massnahmen – unter anderem Wärmerückgewinnung – gelang es dem Unternehmen in den letzten Jahren, den Wärmeverbrauch und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss um rund 19 Prozent zu reduzieren. Für Lenzin ist die Energie zwar auch ein bedeutender Kostentreiber, doch als Unternehmer sei es für ihn ohnehin eine Selbstverständlichkeit, mit den begrenzten Ressourcen sorgfältig umzugehen. Deshalb hat er das Energiesparen auch zur Chefsache erklärt.

### Zuversichtlich für die Zukunft

Wachstum verspricht man sich vor allem im Bereich der technischen Bänder und im Segment «Personal Line». «Für einen Schokoladen-Hersteller kann es zum Beispiel interessant sein, ein Band von uns individuell bedrucken zu lassen und dann die Produkte mit einer Standardschachtel zu verpacken», erläutert Lenzin. Im Gegensatz zum angestammten Geschäft steht hier der Heimmarkt im Fokus und der direkte Kontakt zu Firmenkunden, während man sonst mit Grossisten arbeitet. Bei

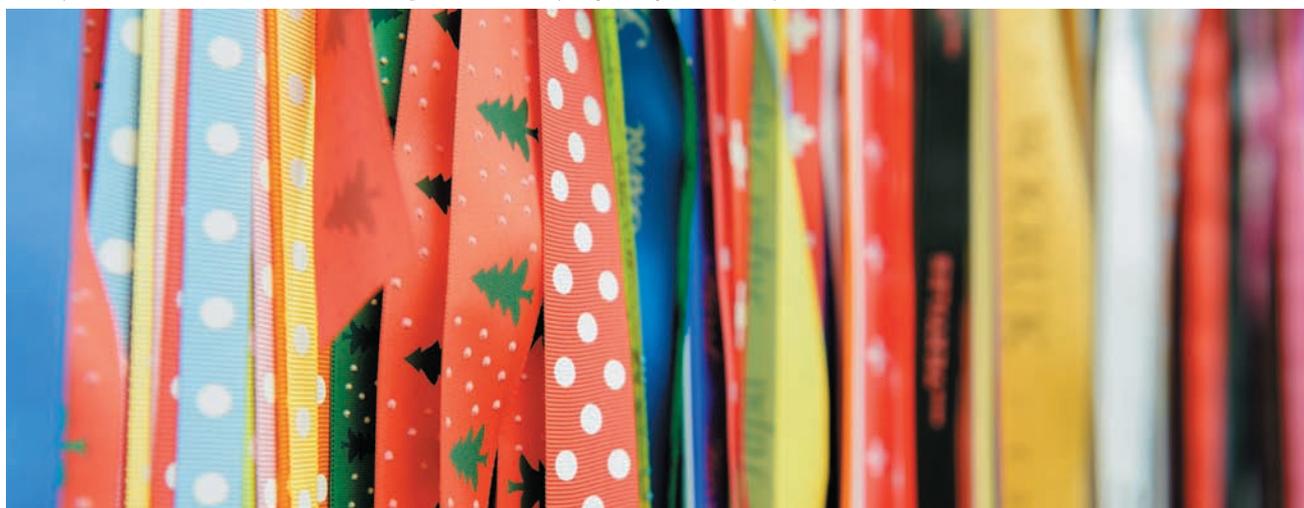


Prominente Kundschaft: Auch die Confiserie Sprüngli bezieht Zierbänder von Kuny.

den technischen Bändern werden die Anforderungen und Gebrauchseigenschaften in Zusammenarbeit mit dem Kunden gemeinsam entwickelt.

Der Zukunft sieht die GL zuversichtlich entgegen. Man sei breit im Markt verankert und habe durch die Artikelvielfalt ein kleineres Klumpenrisiko. «Wir müssen unseren Automatisierungsgrad noch weiter erhöhen und laufend Pionierarbeit leisten, sowohl bei den Produkten als auch bei unseren Prozessen», sagt Lenzin. Fürs Jubiläumjahr 2014 sind bereits einige Highlights in Planung. Es versteht sich von selbst, dass da auch ein gross angelegter «Tag der offenen Tür» im Herbst nicht fehlen darf. ■

Farbenfrohes Sortiment von Textilbändern: Beispiele aus dem vielfältigen Angebot von Kuny.



Holzbau Schweiz

# Steigender Bedarf an Fachkräften

Das Wachstum der Holzbaubranche sowie der Klimawandel waren wichtige Themen am Impulstag von Holzbau Schweiz. Der Verband richtet sein Augenmerk vermehrt auf die Bekämpfung des Fachkräftemangels und das Generationen-Management.

Der diesjährige Impulstag und die Generalversammlung von Holzbau Schweiz gingen im Theater Casino Zug über die Bühne. Zentralpräsident Hans Rupli präsentierte den rund 320 Gästen Fakten zur Situation in der Branche. Mit Verweis auf das aktuelle «Woodmonitoring» der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau stellte er fest, dass die Holzbaubranche weiterhin in einer Wachstumsphase ist.

## Baustoff Holz ist weiter auf dem Vormarsch

Insgesamt entstehen in der Schweiz pro Jahr rund 2000 bis 2200 Einfamilienhäuser. Jedes fünfte davon wird mit einer Tragkonstruktion aus Holz geplant. Das entspricht laut Rupli einem Wachstum von rund zehn Prozent in diesem Bereich. Die Holzbauweise wird zudem immer mehr auch für An- und Umbauten eingesetzt. Schon jeder dritte Umbau wird mit einer Tragkonstruktion aus Holz realisiert.

## Viele Lernende, aber hohe Fluktuation

Wegen des Wachstums werden seit 2003 durchschnittlich 600 neue Arbeitsplätze pro Jahr geschaffen. Dieser Entwicklung muss die Branche laut Rupli auch in Zukunft gerecht werden. Denn obwohl dank fast 900 Lernenden pro Jahr für Nachwuchs gesorgt wird, ist bei den Mitarbeitenden in der Altersgruppe von 30 bis 39 Jahren eine hohe Fluktuation feststellbar. Holzbau Schweiz lässt der Bekämpfung des Fachkräftemangels gemäss Rupli denn auch grösste Aufmerksamkeit zukommen.

Wichtig sind für die Branche auch gesunde Mitarbeitende: Mit dem Projekt

Holzbau Vital, in dem die beiden Branchenlösungen «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» sowie «Gesundheit» zusammengefasst sind, sollen hier weitere Fortschritte erzielt werden.

Ausserdem setzte sich der Zentralpräsident von Holzbau Schweiz für energiesparende Gebäude ein. Gerade die Holzbaubetriebe hätten die Chance, auf dezentrale Energie mit autarken Photovoltaik-Installationen zu setzen. Ebenso machte Hans Rupli auf die sinkende Holzernte in der Schweiz und den Trend zu vermehrten Einkäufen im Ausland aufmerksam. Er rief deshalb zu einer verstärkten Nutzung von Schweizer Holz auf. Weil die Transportwege kürzer seien, könne damit auch Energie gespart werden.

## Nachhaltige Bauweise ist ein Trumpf

Der Berner Forscher Professor Thomas Stocker griff in seinem Gastreferat das vielschichtige und kontroverse Thema des Klimawandels auf. Dabei veranschaulichte er die politischen Herausforderungen und medialen Wirrungen eindrücklich. Die Forschung belege, dass der Klimawandel eindeutig sei, bilanzierte Stocker und folgerte: Wenn man beim Klimaschutz abwarte, sei es schwierig, die Klimaziele zu erreichen.

Stocker verdeutlichte auch die Zusammenhänge zwischen dem industriellen Aufschwung von Entwicklungsländern, den dabei freigesetzten Kohlenstoff-Emissionen und deren Auswirkungen auf das globale Ökosystem. Er ermutigte die Holzbaubranche, ihre Vorreiter-Rolle aktiv wahrzunehmen. Sie vertrete die wohl nachhaltigste Bauweise, erklärte Stocker. ■



ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

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

 **ABACUS**  
business software

*Economiesuisse*

# Für eine offene, dialogorientierte und wettbewerbsfähige Schweiz

Am diesjährigen Tag der Wirtschaft wurde intensiv über die Wettbewerbsfähigkeit, die internationale Verankerung der Unternehmen sowie die Ziele von Economiesuisse debattiert. Im Mittelpunkt standen der neue Economiesuisse-Präsident Heinz Karrer, sein Vorgänger Rudolf Wehrli sowie die Auftritte von Vizepräsident Patrick Odier und Bundesrat Didier Burkhalter.

Am Tag der Wirtschaft, der Ende August in Lausanne über die Bühne ging, kam es bei Economiesuisse zur Stabsübergabe: Heinz Karrer übernahm das Präsidium von Rudolf Wehrli, der das Amt nach einem Jahr aus zeitlichen Gründen abgab. Heinz Karrer war fünf Jahre Mitglied des Vorstands und kennt Economiesuisse auch durch seine Tätigkeit in verschiedenen Ausschüssen. Der langjährige CEO des Energieunternehmens Axpo wird die Präsidiumsgeschäfte wegen seiner einjährigen Kündigungsfrist schrittweise übernehmen – und den unter Wehrli eingeleiteten Repositionierungs-Prozess fortführen.

In seiner Antrittsrede vor mehreren hundert Gästen aus Wirtschaft und Politik betonte Karrer, wie wichtig gute Rahmenbedingungen für eine international wettbewerbsfähige Wirtschaft sind. Er verwies dabei auf seine Erfahrungen in Unternehmen wie Axpo und Swisscom. Eine konkurrenzfähige Wirt-

schaft bilde die Basis, um den Wohlstand unseres Landes und die Finanzierung der Sozialwerke nachhaltig sichern zu können, meinte Karrer.

Er rief die Vertreter der Wirtschaft dazu auf, mit Mut an liberalen wirtschaftspolitischen Überzeugungen festzuhalten, die für das Erfolgsmodell Schweiz verantwortlich seien. Weiter plädierte er für eine starke Economiesuisse, die offen und dialogorientiert Überzeugungsarbeit leiste und dazu beitrage, das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft wieder zu stärken (mehr zu den Zielen von Heinz Karrer im Kasten).

## Interessen bündeln und glaubwürdig vertreten

Rudolf Wehrli machte in seiner Standortbestimmung klar, dass die Schweiz ihre ausserordentliche Dynamik der globalen Öffnung und dem intensiven Handel mit dem Ausland verdanke. Vor 50 Jahren habe unser Land noch als Werk-

bank Europas gegolten, erklärte Wehrli, und heute entwickle sie sich dank hoch qualifizierten Arbeitskräften zur Denkfabrik. Das verpflichte dazu, uns an die veränderten Rahmenbedingungen an-

*«Die Leistungen der Wirtschaft für Wohlstand und Arbeitsplätze gilt es aufzuzeigen.»*

zupassen und den Wirtschaftsstandort Schweiz für die Unternehmen und die Bevölkerung attraktiv zu gestalten.

Wehrli griff auch die Vertrauenskrise gegenüber der Wirtschaft auf – und rückte in diesem Kontext die Repositionierung von Economiesuisse ins Zentrum. Gerade in einer zunehmend kritischen Gesellschaft brauchten die Unternehmen einen Dachverband, der ihre Interessen bündle und im politischen Prozess glaubwürdig, konstruktiv und effektiv vertrete, hielt Wehrli fest. Gleichzeitig müsse mehr Nähe, Dialogbereitschaft und Transparenz geschaffen werden. Mit Blick auf kommende wichtige Abstimmungen müsse es gelingen, der Gesellschaft die Leistungen der Unternehmerinnen und Unternehmer für Arbeitsplätze und Wohlstand aufzuzeigen. Nur so habe die Wirtschaft eine Chance, verstanden zu werden.

Aus diesem Grund plädierte Wehrli auch dafür, eine verständliche Kommunikation zu pflegen. Zudem sollte sich Economiesuisse in Zukunft besonders auf jene Themen konzentrieren, die gesamtwirtschaftlich relevant seien. Dazu

*Macht sich für Mut und liberale wirtschaftspolitische Überzeugungen stark: Heinz Karrer.*



Bilder: Photopress, Sandro Camparolo und Economiesuisse

gehören laut Wehrli die Europapolitik, die «Energierategie 2050», die Reform der Unternehmenssteuer und Diskussionen zum Thema Umverteilung.

### Gute Beziehungen zur EU sind ein Muss

Patrick Odier, Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und Vizepräsident von Economiesuisse, erklärte in seiner Rede, die Wirtschaft stehe in der Pflicht, die Befürchtungen und Sorgen der Bevölkerung im Zusammenhang mit der Zuwanderung ernst zu nehmen. Sie müsse sich darum mit klaren Signalen in die Diskussion einbringen. Denn das Know-how, die Innovationskraft und der Wohlstand der Schweiz seien stark von der Anwesenheit lokaler und internationaler Arbeitskräfte sowie mittelständischer und internationaler Unternehmen abhängig. Deshalb sei es essenziell, so Odier, dass die Schweiz am bilateralen Weg mit der EU festhalte. Gleichzeitig gelte es aber, mittels Freihandelsabkommen wichtige Exportmärkte zu erschliessen und neue Handelspartner zu gewinnen.



Starke Auftritte am Tag der Wirtschaft: Rudolf Wehrli und Patrick Odier.

Bundesrat Didier Burkhalter betonte in seinem Gastreferat, dass die Offenheit der Schweiz einer ihrer wichtigsten Erfolgsfaktoren sei. Von überragender Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft seien dabei stabile Beziehungen zur EU. Mit dem bilateralen Weg könne die Schweiz gleichzeitig ihren Wohlstand und ihre Unabhängigkeit wahren. Burkhalter stellte aber auch fest, dass der bi-

laterale Weg längerfristig nur tragfähig bleibe, wenn er rechtzeitig erneuert und erweitert werde. Dafür biete die vom Bundesrat bevorzugte Option viele Vorteile für die Schweiz und ihre Wirtschaft, erklärte Burkhalter.

### Fünf neue Mitglieder bei Economiesuisse

Economiesuisse gab ausserdem fünf neue Mitglieder bekannt: Es handelt sich um den Schweizerischen Werbe-Auftraggeberverband (SWA), den Internet-Vergleichsdienst comparis.ch, die Stiftung KMU Next, die Schweizer Tochter des Bergbaukonzerns Vale (Vale International SA) sowie ICT Switzerland, die als Dachorganisation die wichtigsten Verbände und Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie vertritt. Damit sind Economiesuisse jetzt über 120 Organisationen angeschlossen, die Branchen oder Regionen vertreten. Das entspricht rund 100 000 Unternehmen mit zwei Millionen Arbeitsplätzen. ■ (MM/Pfi.)

#### Kommentar

## Die Säulen des Wohlstands stärken

Heinz Karrer, der neue Präsident von Economiesuisse, über die Säulen des Schweizer Wohlstands und seine Prioritäten.



Die Wirtschaft unseres Landes sieht sich seit einiger Zeit einem politischen und medialen Gegenwind ausgesetzt. Damit die Schweiz jedoch vom erreichten Wohlstand auch in Zukunft profitieren kann, müssen unsere Unternehmen innerhalb optimaler Rahmenbedingungen agieren können. Dafür braucht es einen starken Dachverband – eine starke Economiesuisse.

Der Wohlstand unseres Landes fusst nicht zuletzt auf klaren wirtschaftspolitischen Erfolgsmerkmalen: offene Märkte, das fruchtbare Zusammenspiel von Weltfirmen und KMU, das duale Bildungssystem, die sichere Energieversorgung, attraktive Steuern, der liberale Arbeitsmarkt und die Sozialpartnerschaft sowie hohe Innovation und Wettbewerb. Diese Säulen unseres Wohlstands müssen auch weiterhin gemeinsam gestärkt werden. Damit hierbei auch die Stimme der Wirtschaft Gehör findet, muss sie in der Bevölkerung wieder Vertrauen zurückgewinnen. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die Wirtschaft muss gut zuhören können, gleichzeitig aber

ihre Positionen mutig, verständlich und überzeugend vertreten.

Diese Debatten und die nötige Überzeugungsarbeit wollen wir nicht überheblich oder besserwisserisch führen, sondern im Dialog – mit einem klar positionierten Dachverband, der die Interessen der Gesamtwirtschaft bündelt und im politischen Prozess glaubwürdig vertritt: argumentativ, faktenorientiert und auch unter Einbindung jener, die andere Interessen und Ziele haben. Eine starke Stimme der Wirtschaft trägt mit dazu bei, die Weichen für die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts und der Schweiz insgesamt richtig zu stellen.

Schliesslich ist dies die Grundbedingung dafür, dass wir in der Schweiz auch weiterhin über sichere, produktive und gut bezahlte Arbeitsplätze verfügen, unseren Kindern eine Zukunftsperspektive bieten können und unser Gesundheits- und Sozialsystem nachhaltig finanzieren können. Dafür braucht es eine starke Economiesuisse. ■

# 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



Zürichsee Werbe 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.**

# Marktzugang in die EU macht Sorgen

Die Schweizerische Bankiervereinigung befasste sich am Bankiertag selbstkritisch mit der jüngsten Vergangenheit und den künftigen Herausforderungen der Branche. Präsident Patrick Odier und CEO Claude-Alain Margelisch warnten aber auch vor neuen Gefahren an der Regulierungsfront und Beschränkungen beim Marktzugang in der EU. **René Pfister**

Der Bankiertag anfangs September wurde stark vom Steuerabkommen mit den USA und dem Programm beeinflusst, mit dem die Schweizer Banken ihre Altlasten mit unbesteuerten Vermögen von US-Kunden bereinigen sollen. Patrick Odier, der Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg), unterzog die eigene Branche an der Medienkonferenz vor diesem Hintergrund denn auch einer selbstkritischen Reflexion. So bedauerte er, dass die Banken in der Vergangenheit zu stark auf ein Geschäftsmodell gesetzt hätten, das der Branche einen erheblichen Reputationsschaden beschert habe. Man habe zu sehr dem Prinzip nachgelebt, dass alles, was nicht verboten sei, erlaubt sei. Das habe sich als falsche Einschätzung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erwiesen.

## Für internationale Standards

Der Blick zurück müsse nun als Lektion für die Zukunft dienen, erklärte Odier und plädierte für verantwortungsvolles Handeln: «Es liegt allein bei uns, in den kommenden Jahren so zu handeln, dass wir unserer Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, der Wirtschaft, der Gesellschaft und der nächsten Bankiergeneration nachkommen.» Die Banken hätten ihre Strategie den neuen Rahmenbedingungen bereits angepasst: «Unsere Strategie lässt sich mit den Worten Steuerkonformität, Einhaltung von internationalen Standards, Wachstum durch offene Märkte und fairer Wettbewerb zusammenfassen.»

Er machte aber auch klar, dass die Banken gegen nationale Alleingänge im Regulierungsbereich sind. «Ein klares Bekenntnis zur Einhaltung von internationalen Standards impliziert auch eine klare Ablehnung von rein nationalen

Lösungen, wie das im Moment bei steuerkonformen ausländischen Vermögen angedacht ist», sagte Odier und forderte die Sistierung der Weissgeldstrategie durch den Bundesrat. Die Schweizer Banken müssten sich an das halten, was international üblich und verständlich sei, sonst werde ihre Wettbewerbsfähigkeit geschwächt.

*«Der Blick zurück soll eine Lektion für die Zukunft sein.»*

Für die Zukunft zeigte sich Odier aber durchaus optimistisch. Die wirtschaftliche Ausgangslage der Schweizer Banken sei gut – und der Ausbau von Geschäftsfeldern wie dem Asset Management oder der Handelsfinanzierung könne zu einem langfristigen Wachstum des Finanzplatzes beitragen.

## EU-Markt ist wichtig

Claude-Alain Margelisch, CEO der SBVg, betonte die grosse Bedeutung des Marktzugangs für die Banken und warnte davor, dass in diesem Bereich auch in der EU Schwierigkeiten drohen. Der wichtigste Handelspartner der Branche werde tendenziell nämlich unzugänglicher, weil ständig gesetzliche Bestimmungen geändert oder verschärft würden. Margelisch wies vor allem auf die geplante europäische Richtlinie MiFID II hin, welche den Zugang zum EU-Binnenmarkt auch für die Schweizer Banken stark behindern könnte. Der Grund: Die Richtlinie verlangt von Banken aus Drittstaaten, dass sie zwingend eine Zweigniederlassung in der EU haben müssen, um mit EU-Kunden Geschäften zu können.

«Wir müssen deshalb versuchen, eine befriedigende Lösung in der Umsetzung dieser Richtlinie zu finden, allenfalls durch ein Dienstleistungs-Abkommen mit der EU», betonte Margelisch. Das sei aber nur möglich, wenn die Politik zu den institutionellen Fragen eine tragfähige Lösung finde. Laut Margelisch ist klar: Gelingt es nicht, den freien Marktzugang in die EU zu erhalten, müsste die Branche hierzulande mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland und dem Abbau von tausenden von Stellen rechnen.

Schliesslich wertete Margelisch das geplante Finanzdienstleistungs-Gesetz in der Schweiz als «sinnvolle Massnahme». Die Banken sollten ihre Verantwortung in Sachen Anlegerschutz mit angemessener Information und Transparenz wahrnehmen. Er warnte aber auch in dieser Hinsicht vor gesetzgeberischem Übereifer und lehnte einen «Swiss Finish» entschieden ab.

## Mehr verwaltete Vermögen

Die Geschäfte der Schweizer Banken im letzten Jahr liefen laut dem neuesten Bankenbarometer der SBVg zufriedenstellend. Die verwalteten Vermögen stiegen per Ende 2012 auf 5565 Milliarden Franken, was einem Plus 320 Milliarden entspricht. Der Anteil ausländischer Vermögen belief sich unverändert auf etwas mehr als 50 Prozent. Der aggregierte Geschäftserfolg stagnierte jedoch und der Rückgang der Erträge aus dem Handelsgeschäft konnte mit anderen Erträgen nicht ganz kompensiert werden. Die Versorgung der Wirtschaft mit Krediten verlief problemlos, und die Hypothekarforderungen wuchsen nochmals an. Die Zahl der Beschäftigten der Banken im Inland ging um 2,7 Prozent auf 105 166 zurück. ■

*Center for Young Professionals in Banking (CYP)*

## Wo sich der Banknachwuchs für die Zukunft rüstet

Die Banken organisieren den überbetrieblichen Teil ihrer Berufslehre seit zehn Jahren zentral in einem eigenen Ausbildungs- und Kompetenzzentrum. Das stetig gewachsene «Center for Young Professionals in Banking» bewegt sich dabei auch methodisch auf noch wenig begangenen Pfaden. Die jüngste Innovation: Statt Papier erhalten die Lernenden einen Tablet-PC. **Daniela Baumann**

Wer bei einer Bank in der Schweiz oder im Fürstentum Liechtenstein eine kaufmännische Berufslehre macht, durchläuft den überbetrieblichen Ausbildungsteil mit grosser Wahrscheinlichkeit im «Center for Young Professionals in Banking», kurz CYP. Die Institution mit Hauptsitz in Zürich und mittlerweile 12 Standorten wurde 2003 von fünf grossen Schweizer Banken in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Bankiervereinigung ins Leben gerufen. Der Grundgedanke: Lernende der Bankbranche sollen – neben der praktischen Ausbildung im Lehrbetrieb und der schulischen an der Berufsfachschule – die überbetrieblichen Kurse (üK) zentral in einem einzigen Kompetenzzentrum besuchen. Dadurch können die ausbildenden Banken Kosten für die Organisation und Durchführung der Kurse sparen, ausserdem werden der Austausch unter den Lernenden gefördert und bessere Einflussmöglichkeiten der Branche auf die Kursinhalte geschaffen.

### Überbetriebliche Kurse bilden das Kerngeschäft

Anfangs hätten die Banken der Idee eines gemeinsamen Ausbildungszentrums aus Konkurrenzüberlegungen teils kritisch gegenübergestanden, sagt Alexia Böniger, die das CYP leitet. Heute schicken 85 Prozent ihre Lernenden und Mittelschulabsolventen für die bankfachliche Grundbildung ans CYP. Dementsprechend gewachsen ist die nicht-gewinnorientierte Organisation in den bald zehn Jahren operativer Tätigkeit: von zu Beginn fünf auf heute 86 Mitarbeitende. Beim Unterrichtspersonal setzt man zum einen auf Bankfachleute, zum anderen auf Lehrpersonen. Beide müs-



*Ein noch ungewohntes Bild: Lernende mit Tablets statt Papier und Schreibstift.*

sen sich im jeweils anderen Gebiet weiterbilden. So verbringen die pädagogisch ausgebildeten Mitarbeitenden ein paar Tage pro Jahr bei einer Bank, die Fachexperten ergänzen ihr Bankwissen um didaktisches Know-how.

Zu den 1200 Berufslernenden, der zahlenmässig grössten Kundengruppe, kommen jährlich 400 Mittelschulabsolventen, die mit einer leicht anderen Grundausbildung den Bankeinstieg anstreben, sowie 950 Erwachsene, die eine bankfachliche Basisbildung oder eine Weiterbildung für Praxisausbilder mit Möglichkeit zur Zertifizierung zum Berufsbildner absolvieren. Ein wichtiges Merkmal der Erwachsenenbildung am CYP ist die Anschlussfähigkeit: Eine abschliessende Zertifikatsprüfung öffnet den Zugang zu anderen Bildungsinstitutionen und deren weiterführenden Angeboten. Banken, die ihre Mitarbei-

tenden für Aus- und Weiterbildungszwecke ans CYP entsenden, sind in den meisten Fällen Mitglied des Vereins. Gegenüber den Nicht-Mitgliedern profitieren sie von vergünstigten Preisen für die verschiedenen Bildungsgänge.

### Begleiten statt vermitteln

Ein kleiner Teil der in der beruflichen Grundbildung aktiven Banken in der Schweiz geht hingegen nach wie vor lieber eigene Wege. Dies etwa deshalb, weil sie sich bewusst als Ausbildungsbank positionieren oder etablierte interne Strukturen nicht aufgeben wollen, wie Alexia Böniger vermutet. «Ursprünglich war das Ziel, dass sämtliche Ausbildungsbanken ihre Lernenden zu uns schicken. Heute ist dies nicht mehr explizit Teil unserer Strategie, wir pflegen aber mit allen den Kontakt», so Böniger, die seit den Anfängen am Aufbau

des CYP beteiligt war und diesen Sommer die Geschäftsleitung übernahm.

Insgesamt vermittelt das CYP heute über 5600 Jugendlichen bankspezifisches Wissen. Wobei das Wort «vermitteln» nicht gerne gehört wird. Genau das wolle man am CYP nicht: den Lernenden fertige Antworten auf Fragen, bewährte Lösungen für Probleme anbieten, sagt Alexia Böniger. «Wir verfolgen einen konstruktivistischen Ansatz; der Lernende steht im Zentrum und soll sich sein Wissen möglichst selbst aneignen können.» Die konsequente Umsetzung des Konzepts bedinge eine Rollenänderung, eine Abkehr von altergebrachten Mustern in den Köpfen der Lehrpersonen, erklärt die Betriebsökonomin und Bankfachfrau weiter. «Der Lehrer ist bei uns Lernprozess-Begleiter. Er muss sich selber zurücknehmen können und stattdessen den Lernenden zu selbstständigem Denken und selbstgesteuerter Wissensaneignung befähigen.»

### Zukunftsweisende Medienkompetenz

Seit Lehrbeginn 2012 wird das «Connected Learning» genannte Bildungskonzept mit einer didaktisch neuen Methode kombiniert: Unter dem Schlagwort «Future Learning» geht das CYP mit der Zeit und rüstet die Lernenden anstatt mit kiloweise Papier und Ordnern mit einem Tablet-PC aus. Sämtliche Arbeitsunterlagen, Übungen und Dokumente sind in einer Lernplattform ortsunabhängig und jederzeit elektronisch verfügbar. Mittels der eigens entwickelten App «MyCYP» können die Lernenden und Mittelschulabsolventen online darauf zugreifen.

Die Gründe für diesen Schritt sind vielfältig, primär soll er aber die Medienkompetenz der Jugendlichen fördern. «Es ist nicht dasselbe, ob man ein Tablet in der Freizeit zum Gamen verwendet oder aber im Arbeitskontext. Nur, wenn man es richtig einzusetzen weiss, bringt es im Arbeitsalltag eine echte Erleichterung», so Alexia Böniger. Wie sich gezeigt hat, sind die Lernenden in dieser Hinsicht jedoch sehr gewandt: Innerhalb der ersten drei Monate stieg die Quote jener, die sich im Umgang mit dem Tablet sicher fühlen, von 31 auf 75



Alexia Böniger: «Die Lernenden sollen sich das Wissen selbst aneignen können.»

Prozent. Diese Kompetenz ist im Bankgeschäft zunehmend gefragt, kommen doch Tablets beispielsweise in der Kundenberatung vermehrt zum Einsatz. Desgleichen ist Böniger überzeugt, dass auch an den Berufsfachschulen der Wandel vom analogen ins digitale Zeitalter vor der Tür steht.

### Durchgängig mobiles Lernen eine Frage der Zeit

Tatsächlich interessierten sich gerade Berufsfachschulen seit Einführung der Tablets verstärkt für das Bildungskonzept des Center for Young Professionals in Banking, wie Alexia Böniger bestätigt. Bislang würden digitale Lernmedien noch nirgends so konsequent in den Unterricht integriert wie am CYP: Da ausnahmslos alle Inhalte elektronisch vorliegen, ist beim Lernen kein ständiges Hin und Her zwischen verschiedenen Medien wie Büchern, Handouts oder Computer mehr notwendig.

Einen grossen Zusatznutzen für die Auszubildenden verspricht sich Böniger, wenn das mobile Lernen dereinst durchgängig an allen drei Ausbildungsstellen – Betrieb, Schule und üK-Organisation – Einzug hält: «Die Lernenden werden im Praxisalltag das in der Theorie Gelernte auf dem Tablet abrufen und zugleich mit einem Anwendungsbeispiel ergänzen können», skizziert sie ein künftiges Szenario. Bis es soweit ist, gilt es allerdings noch die eine oder andere Hürde zu nehmen. Bei den Banken sind etwa Sicherheitsbedenken vorhanden, für die noch eine Lösung

gefunden werden muss. Ausserdem stellt Alexia Böniger generell Berührungängste, vor allem bei technikfernen Anspruchsgruppen, fest.

Dass Innovationen immer Stolpersteine mit sich bringen, dessen war und ist man sich auch am CYP bewusst. Eine Herausforderung bei der Umstellung vom Papier zum Tablet war etwa, dass alle involvierten Akteure mitziehen: die Lieferanten, die Ausbildungsverantwortlichen der Banken, die Lehrpersonen und die Lernenden und Mittelschulabsolventen. Überdies hat sich gezeigt, dass dem technischen Support kaum genug Bedeutung – auch als Kostenfaktor – beigemessen werden kann. «Technische Schwierigkeiten gehören in diesem Prozess einfach dazu», meint Alexia Böniger. So war an einem Standort zu Beginn die Internetverbindung zu wenig stabil. In einem anderen Fall stellte sich im Nachhinein heraus, dass

*«Nur, wenn man das Tablet richtig einzusetzen weiss, bringt es im Arbeitsalltag eine Erleichterung.»*

nicht alle ausgelieferten Tablets über dieselbe Software-Version verfügten. Schliesslich gilt es auch die Aufbereitung der Lernunterlagen nicht zu unterschätzen: «Sie sollten keinesfalls eins zu eins vom Papier auf die digitale Umgebung übertragen werden», warnt Böniger vor «PDF-Wüsten», wie sie es nennt.

### Evaluation bis in drei Jahren

Wie gut dem CYP die Umstellung auf zukunftsorientierte Lernformen geglückt ist und wie diese noch optimiert werden können, soll nun eine Langzeitstudie der Universität Zürich ermitteln. Bis Mitte 2016 wird untersucht, wie mit digitalen Medien am wirksamsten gelernt wird und inwiefern sich das Lernen und allenfalls auch die Leistungsfähigkeit dadurch verändern. Wegweisende Fragen für die Arbeitswelt von morgen – bestimmt nicht nur am CYP und in den Banken. ■

## VERANSTALTUNGEN

**Podium: Misstrauensarbeitszeit – Fakten zu einem kontroversen Thema**

Veranstalter: Zeit AG  
 Datum: 17. Oktober 2013  
 Ort: Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten  
[www.zeitag.ch](http://www.zeitag.ch)

**EKM-Jahrestagung: Demografische Entwicklung im Fokus**

Veranstalter: Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM)  
 Datum: 22. Oktober 2013  
 Ort: Kulturcasino, Bern  
[www.ekm.admin.ch](http://www.ekm.admin.ch)

**Fünftägiger Kurs: Einführung in die berufliche Vorsorge**

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG  
 Daten: 22. und 31. Oktober sowie 5., 12. und 19. November 2013  
 Ort: Bahnhofgebäude, Luzern  
[www.schweizerpersonalvorsorge.ch](http://www.schweizerpersonalvorsorge.ch)

**Best Practice Meeting: Duales Bildungssystem – Standortvorteil oder alter Zopf?**

Veranstalter: Schweizerische Management Gesellschaft  
 Datum: 23. Oktober 2013  
 Ort: Berufsfachschule BBB, Baden  
[www.smg.ch](http://www.smg.ch)

**Workshop: Qualifizierung von Diversity-ExpertInnen für Unternehmen**

Veranstalter: Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich  
 Daten: 24. Oktober oder 31. Oktober 2013  
 Ort: Sorell Hotel Seefeld oder Sorell Hotel Zürichberg, Zürich  
[www.fgg.zh.ch](http://www.fgg.zh.ch)

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

## PUBLIKATIONEN

**Die berufliche Vorsorge**

BVG/FZG/ZGB/OR/FusG/ZPO. Hans-Ulrich Stauffer, 2013, 3. Aufl., 642 Seiten, gebunden, Fr. 188.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6841-3. In der beruflichen Vorsorge reicht der Blick ins Gesetz oft nicht, um Fragen schlüssig zu beantworten. Dieser Band stellt die Rechtsprechung des Bundesgerichts mit über 1200 ausgewerteten Schlüsselscheidungen dar.

**Leitfaden Schweizerische Sozialversicherung**

Gertrud E. Bollier, 2013, 13. Aufl., 773 Seiten, broschiert, Fr. 109.–, KDMZ, Zürich, ISBN 978-3-905839-26-5. Das Standardwerk stellt die zehn Sozialversicherungen in je einem Kapitel nach einem einheitlichen Konzept vor. Es wurde um die ab 2013 massgebenden Bestimmungen aktualisiert; neu sind die Themen Opferhilfe und Erwachsenenschutzrecht.

**Gesamt- und Teilliquidation von Pensionskassen**

Petra Caminada et al., 2013, 114 Seiten, broschiert, Fr. 58.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-7008-6. Eine Gesamt- oder Teilliquidation wirft für eine Vorsorgeeinrichtung immer wieder neue Fragen auf. Beleuchtet werden Aspekte wie rechtliche und reglementarische Voraussetzungen, die praktische Abwicklung, Aufsichtsbehörde und Sicherheitsfonds.

**Unternehmensnachfolge**

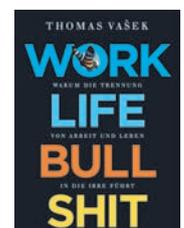
Beratung, Steuerung, Lösungskonzept. Anita Sigg/Hans Brunner/Roland Hofmann (Hrsg.), 2013, 240 Seiten, kartoniert, Fr. 69.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-07307-0. Die Nachfolge in Unternehmen ist eine komplexe Herausforderung. In diesem Leitfaden wird der gesamte Prozess thematisch aufbereitet, ergänzt mit Checklisten und Umsetzungsvorschlägen.

**Entwicklungspfade**

Grundlagen zur Zukunftsgestaltung der Schweiz in 45 Themen. Stiftung Zukunftsrat, 2013, 132 S., kartoniert, Fr. 25.–, Rüegger, Zürich/Chur, ISBN 978-3-7253-0998-6. Das Buch stellt die Entwicklung der Schweiz in verschiedenen Bereichen von 1950 bis heute dar und regt zur Fragestellung an, ob sie längerfristig tragfähig oder neu zu gestalten ist.

**Work-Life-Bullshit**

Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt. Thomas Vašek, 2013, 288 Seiten, gebunden, Fr. 24.50, Riemann, München, ISBN 978-3-570-50153-5. Arbeit bindet in die Gesellschaft ein, stiftet Sinn und gibt Struktur; Arbeitszeit ist Lebenszeit. Angesichts der Burnout-Debatte blickt der Autor positiv auf die Arbeit und fordert eine Neubewertung.

**Zukunftssicherung durch HR Trend Management**

Personalarbeit auf den richtigen Kurs bringen. Marco Esser/Bernhard Schelenz, 2013, 188 Seiten, gebunden, Fr. 39.90, Publicis, Erlangen, ISBN 978-3-89578-426-2. Was sind für die Arbeitswelt von morgen wichtige Trends? Das Buch liefert Tipps und Perspektiven für Unternehmen verschiedener Grösse, um den Bedarf an Mitarbeitenden zielgerichtet zu decken.

Swiss Arbeitgeber Award

## Was gute Arbeitgeber auszeichnet

An der Verleihung des Swiss Arbeitgeber Awards wurden 30 Firmen ausgezeichnet. Zuerst auf dem Podest landete das Hotel Hof Weissbad. **René Pfister**



Stolze Gewinner des Swiss Arbeitgeber Awards (oben): Die Delegation vom Hotel Hof Weissbad mit GL-Mitglied Christian Lienhard (links) und VR-Präsident Sepp Breitenmoser (rechts). Engagiert dabei: Sven Bühler (rechts oben) und Dirk Schütz beim Interview mit Roland A. Müller.

**R**und 80 Unternehmen aus verschiedensten Branchen haben sich am diesjährigen Swiss Arbeitgeber Award beteiligt, der auf einer fundierten Befragung von jeweils mindestens 100 Mitarbeitenden basiert. Vertreter der Firmen und viele Gäste trafen sich im Hotel Marriott in Zürich zur Übergabe der Auszeichnungen und dem anschließenden Bankett.

### Kriterien für die Beurteilung

Eingeleitet wurde der Anlass von **Sven Bühler** von der Firma icommit, die bei der Organisation federführend ist. Bühler zeigte auf, was für Kriterien bei der Beurteilung der Arbeitgeber zum Zug kommen, und stellte fest, dass die Firmen mit den besten Noten diesmal vor allem bei der Bewertung der Geschäftsleitungen brilliert hätten. Besonders wichtig für die Personalzufriedenheit sei ausserdem die Beurteilung der Arbeitsinhalte, der Mitarbeiterförderung, der Teamarbeit und der Einbindung der Leute ins Unternehmen, ergänzte Sven Bühler. Der Swiss Arbeitgeber Award sei die einzige Arbeitgeber-Bewertung,

bei der alleine das Urteil der Mitarbeitenden zähle.

Moderator **Dirk Schütz**, Chefredaktor der «Bilanz», konnte 30 Firmen mit einem Award in fünf verschiedenen Kategorien auszeichnen, darunter erstmals auch mehrere Industriebetriebe. Unterstützt wurde er von **Silvan Winkler** (GfK Switzerland), **Urs Burgunder** (Präsident HR Swiss) und **Roland A. Müller** (Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands), die als Vertreter der Partner-Organisationen die Trophäen für die drei Hauptgewinner übergaben: Auf Platz 1 schaffte es das **Hotel Hof Weissbad** im Appenzellerland – gefolgt von der Informatikfirma **Netcetera** (Zürich) und dem Haustechnik-Unternehmen **Sada** (Wallisellen).

### Hotellerie im Aufwind

Dass mit der Auszeichnung für den Aufsteiger des Jahres gleich nochmals ein Hotelbetrieb geehrt wurde, nämlich die **Berner Kongress und Kursaal AG/Hotel Allegro**, lässt darauf schliessen, dass sich die Hotellerie derzeit besonders stark um zufriedene und engagierte Mitarbeitende bemüht. Das hat unter ande-

rem wohl damit zu tun, dass auch die Hotellerie die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt zu spüren bekommt, wenn es um die Rekrutierung von gut qualifiziertem Personal geht.

Geschäftsleitungs-Mitglied **Christian Lienhard** und VR-Präsident **Sepp Breitenmoser** vom Hof Weissbad zeigten sich jedenfalls erfreut über die Ehrung ihres Betriebs, der laut Lienhard besonders darauf achtet, dass alle Mitarbeitenden direkten Kundenkontakt mit den Gästen pflegen können: «Bei uns macht niemand nur Bürodienst», sagte Lienhard, «und selbst ich bin überall anzutreffen – manchmal auch an der Bar.»

Sehr zufrieden war auch **Andrej Vckovski**, CEO von Netcetera, der die Auszeichnung für den zweiten Platz zusammen mit der Marketing-Verantwortlichen **Evelyn Därendinger** in Empfang nahm. Für die Firma Sada traten CEO **Jean Claude Bregy** und Personalchefin **Brigitte Häfliger** auf die Bühne, um den Award für den dritten Rang abzuholen. Stolz waren am Ende alle Preisträger – das war bei den animierten Gesprächen beim Apéro und beim Gala-Dinner durchaus zu spüren. ■

Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen

## Bern auf dem Weg ins Mittelfeld

Der Kanton Bern wird seit drei Jahren von einer rot-grünen Mehrheit regiert, in der Stadt Bern ist dies bereits mehr als zwei Jahrzehnte der Fall. Auf den ersten Blick kein einfaches Terrain für arbeitgeberpolitische Interessen. Umso wichtiger ist die Lobbyarbeit des Kantonalverbands Bernischer Arbeitgeber-Organisationen, etwa in der Frage, wie der defizitäre Kantonshaushalt wieder ins Lot gebracht werden soll. **Daniela Baumann**



Bild: Zky/Swatch Group

*Die produzierende Industrie zählt zu den tragenden Pfeilern der Berner Wirtschaft.*

Der Kanton Bern wird von aussen gerne unterschätzt und vorschnell als Hochschulden-Kanton abgestempelt, der beträchtliche Beiträge aus dem interkantonalen Finanzausgleich verschlingt. Doch ein differenzierterer Blick lohnt sich: Bern erbringt immerhin die zweitgrösste Wirtschaftsleistung aller Kantone, ist nach dem Kanton Zürich der zweitgrösste Industriestandort, eine grosse Tourismusregion und schliesslich Sitz von Bundesverwaltung und Bundesbetrieben. Im schweizweiten Vergleich weist der Kanton eine tiefe Arbeitslosigkeit, eine hohe Beschäftigungsquote sowie überdurchschnittliche Einkommen auf.

### Hauptstadtregion als Wirtschaftsmotor

Insbesondere die Bundeshauptstadt und ihre Umgebung sind ein pulsierender Lebens- und Wirtschaftsraum. Hier lebt ein gutes Drittel der Kantonsbevölkerung, hier sind 40 Prozent aller Unternehmen des zweiten und dritten Sektors ansässig. Sie erwirtschaften ein gegenüber dem kantonalen Durchschnitt um ein Drittel höheres Bruttoinlandprodukt pro Einwohner und Jahr. Aber auch die Präzisions-

industrie im Berner Jura und im Seeland oder der Tourismus im Berner Oberland sorgen für attraktive Arbeitsplätze und eine hohe Wertschöpfung. «In der produzierenden Industrie haben wir Unternehmen, die in ihren Nischen Weltmarktanteile von über 80 Prozent erreichen», kommentiert Claude Thomann, seit über 20 Jahren nebenamtlicher Geschäftsführer des Kantonalverbands Bernischer Arbeitgeber-Organisationen, eine der Stärken der Berner Wirtschaft.

Auf der anderen Seite ortet Thomann in der grossen wirtschaftlichen Heterogenität und den teils wertschöpfungsschwachen Randregionen das wesentliche Problem des flächenmässig zweitgrössten Schweizer Kantons. Gleichzeitig Vor- und Nachteil sei der grosse Anteil Service public, insbesondere öffentliche Verwaltungen und das Gesundheitswesen. Einerseits schmälert er das Steueraufkommen, andererseits hat er eine ausgleichende Wirkung: «Im Gegensatz zu einem ausgeprägten Industriekanton werden wir von einer Krise nicht gleich durchgeschüttelt», erklärt Thomann, warnt aber zugleich: «Der öffentliche Sektor sollte nicht weiter ausgebaut werden.» Alles in allem bringe der

Kanton Bern zwar nicht die Voraussetzungen mit, um wirtschaftlich an die Schweizer Spitze vorzustossen. Das Ziel müsse sein, sich aus dem hinteren Drittel in Richtung Mitte vorzuarbeiten.

### Gegen Steuererhöhungen

Damit dies gelingt, nimmt die Berner Wirtschaft aktiv Einfluss auf relevante politische Weichenstellungen. Sowohl auf kantonaler als auch auf städtischer Ebene ist sie durch drei Verbände vertreten: Neben dem auf arbeitgeberpolitische Themen fokussierten Kantonalverband beziehungsweise dessen Stadtberner Sektion (Verband der Arbeitgeber der Region Bern) sind dies die Berner KMU, ehemals Gewerbeverband, und der Handels- und Industrieverein (HIV). Obwohl die Aktionsfelder klar abgesteckt sind, arbeiten sie je nach Geschäft eng zusammen.

So auch bei der sogenannten Angebots- und Strukturüberprüfung (ASP 2014), die der Berner Regierungsrat aufgrund der sich verschlechternden finanziellen Lage des Kantons eingeleitet hat. «Der Horizont verdüstert sich, zumal die 1,1 Milliarden Franken aus dem Finanzausgleich verständlicherweise nicht unumstritten sind», bemerkt Claude Thomann. Nach Jahren mit schwarzen Zahlen stünden dem Kanton Bern jetzt harte Debatten und Verteilungskämpfe bevor. Der Sachverhalt ist eindeutig: Man lebt über seine Verhältnisse, kann nur gut 75 Prozent des Aufwands selber aufbringen, dank den Beiträgen aus dem Finanzausgleich knapp 88 Prozent.

Das Berner Kantonsparlament äussert sich demnächst zur ASP. Über die parlamentarische Gruppe Wirtschaft des Grossen Rats fordern der Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen, die Berner KMU und der HIV, das strukturelle Defizit sei über eine Redimensionierung des Angebots – und keinesfalls über Steuererhöhungen – auszugleichen. Das Steuerniveau sei im interkantonalen Vergleich ohnehin schon hoch genug. «Wenn bloss wieder Geld nachgeschüttet wird, kommen wir nie aus den Schwierigkeiten heraus», sagt Thomann. Er ist überzeugt, dass auf der Ausgabenseite «noch genügend Speck vorhanden ist», und denkt dabei an eine Vielzahl kleinerer Subventionen,

die sich ohne Substanzverlust einsparen liessen. «Die Herausforderung ist, mit weniger Geld ein annähernd gleichwertiges Angebot aufrechtzuerhalten.»

### Sanierung der Pensionskassen: Die Arbeitgeber tragen Hauptlast

Vehement eingesetzt haben sich die Wirtschaftsverbände in der Frage der Sanierung der beiden kantonalen Vorsorgewerke, der Bernischen Pensionskasse und der Bernischen Lehrerversicherungskasse. Der dringende Sanierungsbedarf ist zwar ausgewiesen und allseits unbestritten; uneinig ist man sich aber über die Sanierungsbeiträge der Arbeitgeber und der Versicherten. «Von Opferasymmetrie kann keine Rede sein», kritisiert Thomann die einseitige Haltung des Regierungsrats zugunsten der Staatsangestellten.

Trotzdem stellt er der rot-grün dominierten Kantonsregierung kein allzu schlechtes Zeugnis aus: «Wir anerkennen, dass der Regierungsrat unter dem Eindruck der Sparziele des Grossen Rats eine gewisse finanzpolitische Disziplin an den Tag gelegt hat.» Gemäss Claude Thomann war der Verlust der bürgerlichen Mehrheit bei den letzten Regierungsrats-Wahlen ein «Betriebsunfall». Klar, dass die Vorbereitungen auf die Wahlen 2014 auf Hochtouren laufen: «Wir haben in den letzten Monaten viel investiert, um die Reihen im eigenen Lager zu schliessen. Jetzt steht das Viererticket mit zwei Vertretern der SVP, einem der FDP und einer BDP-Vertreterin.»

### Ein bewusst schlanker Verband

Die Lobbyarbeit steht im Zentrum der Aktivitäten des Kantonalverbands. Auch wenn oft unspektakulär und wenig sichtbar, trägt sie durchaus Früchte, wie Claude Thomann bestätigt: «Die Tatsache, dass der mehrheitlich bürgerliche Grosse Rat in den letzten Jahren unter einer rot-grünen Regierung erstarkt ist, ist nicht zuletzt auf unsere Bemühungen zurückzuführen. Wir haben eine gewisse Kohäsion bewirken können.»

Als Lobbying-Organisation spielen für den Kantonalverband die Vernetzung und die Präsenz in verschiedenen Gremien eine zentrale Rolle. So pflegt er zusammen mit den anderen Wirtschaftsverbänden Kontaktgespräche mit den

Vorstehern ausgewählter Direktionen. Thomann und Verbandspräsident Enrico Casanovas sind zudem Mitglied der Volkswirtschafts-Kommission, die den Regierungsrat berät. Auch mit den Sozialpartnern werden regelmässig Gespräche geführt, wobei das Klima traditionell sehr gut sei: «Wir schenken uns nichts, aber es geht sachorientiert und fair zu und her.»

Darüber hinaus profitieren die 1000 Mitgliedfirmen der sechs regionalen Verbandssektionen von den günstigen Konditionen einer AHV- und einer Familien-Ausgleichskasse. Ausserdem erteilt der hauptberuflich als Fachanwalt für Arbeitsrecht tätige Geschäftsführer Rechtsauskünfte. Für ein umfassendes Dienstleistungsangebot reichten die Mittel des Verbands indes auch nicht gewünscht werde. Man bevorzuge einen schlanken Verband mit günstigen Mitgliederbeiträgen. «Das macht Sinn, betreiben doch die beiden anderen kantonalen Wirtschaftsverbände sowie zahlreiche Branchenorganisationen ein ausgebautenes Dienstleistungsangebot», so Thomann. Sogar über eine Fusion wurde dereinst diskutiert, das Thema ist allerdings vom Tisch. «Drei eigenständige Verbände mit je unterschiedlichen Akzenten können die Berner Wirtschaft in Politik und Öffentlichkeit besser repräsentieren als ein einziger Verbund.» ■

## DIE BERNER ARBEITGEBER.

**Mitglieder:** 6 Sektionen mit 1000 Unternehmen und 70 000 Arbeitsplätzen

**Gründung:** 1919 (Verband der Arbeitgeber der Region Bern) bzw. 1944 (Kantonalverband)

**Präsident:** Enrico Casanovas

**Geschäftsführer:** Dr. Claude Thomann

### Kontakt

Kantonalverband Bernischer Arbeitgeber-Organisationen

Effingerstrasse 1

Postfach 6916, 3001 Bern

Tel.: +41 (0)31 390 25 81

info@berner-arbeitgeber.ch

www.berner-arbeitgeber.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**

# Eviter un splendide auto-goal!



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

## «Employeur Suisse»

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

## Editeur

Union patronale suisse

## Rédacteur en chef

René Pfister

## Rédaction partie française

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

## Adresse de la rédaction

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

## Prix d'abonnement

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

## Abonnements/Imprimerie

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

## Annonces

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

## Tirage

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

## Lectorat

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

## Photo couverture

Keystone/Gaetan Bally

## Chères lectrices, chers lecteurs,

L'initiative 1:12 lancée par les Jeunes socialistes exige que l'Etat impose aux entreprises helvétiques un rapport rigide maximal de 1 à 12 entre leurs salaires les plus élevés et leurs salaires les plus bas. Ce texte correspond à une ingérence brutale dans la liberté salariale des entreprises. Une telle ingérence est totalement injustifiée et tout à fait incompatible avec un régime économique libéral qui a fait la prospérité de la Suisse. Une telle intervention dans la politique salariale des entreprises est dépourvue de toute légitimité. Elle ne peut non plus se justifier par l'évolution récente des salaires de certains managers. Les écarts salariaux existants en Suisse demeurent modérés en comparaison internationale.

L'Union patronale suisse est très fermement opposée à l'initiative 1:12. Un tel diktat salarial de l'Etat porterait gravement atteinte à la place économique suisse, à nos finances publiques et aux assurances sociales de notre pays. Nous expliquons pourquoi dans notre Dossier. En particulier, l'étude du Professeur Christian Keuschnigg de l'Université de St. Gall nous donne une idée des conséquences d'un tel plafonnement des salaires sur le fi-

nancement de nos assurances sociales. Les pertes de recettes de cotisations pourraient atteindre deux milliards et demi de francs. A ceci s'ajouteraient des pertes fiscales pour la Confédération et les cantons se chiffrant par centaines de millions de francs. Pour compenser ces pertes, des hausses d'impôts et de cotisations pour les salariés et les entreprises seraient inévitables. Un tel gâchis serait irresponsable. Cette initiative doit être rejetée.

A notre Entretien, nous avons convié Emmanuel Remonnay, directeur général d'Unimec SA. Cette PME basée à La Chaux-de-Fonds propose des solutions d'automation en particulier pour l'horlogerie, le secteur médical, l'assemblage et l'usinage. L'entreprise tributaire de l'économie mondiale travaille au quotidien comme une véritable manufacture indépendante en s'appuyant sur la recherche et le développement. Nous présentons également l'entreprise Kuny SA basée à Kutigen en Argovie. Cette entreprise familiale fortement exportatrice est l'un des principaux fabricants de rubans textiles en Europe. Elle fêtera l'année prochaine son centième anniversaire.

Selon le classement du WEF, la Suisse est le pays dont l'économie est la plus compétitive, ceci pour la cinquième année consécutive. Dans son Eclairage, Adolphe Ribordy décortique les différentes facettes de ce classement et s'efforce d'en analyser les raisons...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

## Enquête du deuxième trimestre 2013 de la SSE: la construction rattrape lentement son retard

Les chiffres d'affaires nominaux du secteur principal de la construction ont avoisiné 5,2 milliards de francs au deuxième trimestre 2013, ce qui correspond à une faible augmentation de 0,8 pour cent par rapport au trimestre correspondant de 2012.

Les entreprises ont dû rattraper leur retard après l'hiver rigoureux. Mais celui-ci s'est prolongé puisqu'en avril, on a relevé plusieurs fois des chutes de neige jusqu'en plaine. Par conséquent, l'activité a été entravée du moins en partie par les mauvaises conditions atmosphériques, également au deuxième trimestre. Actuellement, les faibles capacités ne permettent pas aux entreprises d'afficher de sensibles accroissements, raison pour laquelle elles n'ont pas été à même de rattraper rapidement leur retard. Cependant, les perspectives demeurent intactes grâce aux carnets de commandes pleins, phénomène relevé surtout dans le logement. Pour les prochains trimestres, nous tablons sur des chiffres d'affaires stables, voire en légère hausse. En revanche, la situation est tout autre dans les régions de montagne. Les perspectives sont assombries sensiblement par l'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires



*L'arrivée des beaux jours a enfin permis au secteur de la construction de rattraper le retard.*

et la pratique restrictive du Tribunal fédéral. La sécurité juridique faisant défaut tant que la loi ne sera pas sous toit, les investisseurs potentiels sont réticents. Dans certaines vallées, une sensible diminution de l'activité se fait déjà

sentir. Malgré cela, l'ensemble de la branche s'en tirera encore à bon compte cette année. La construction sera probablement frappée de plein fouet par le Oui à l'initiative Weber en 2014 et 2015. ■ (Société Suisse des Entrepreneurs)

## Impôt sur les successions et les donations: mise en péril de milliers de PME familiales

Economiesuisse salue le refus net du Conseil fédéral à l'initiative populaire de gauche et la rejette catégoriquement. De plus, le Conseil fédéral recommande de refuser cette initiative sans contre-projet.

L'initiative en faveur de l'introduction d'un impôt fédéral sur les successions et les donations, lancée contre la volonté des cantons, met en péril des dizaines de milliers de PME familiales et ne résout pas les problèmes de financement de l'AVS. En Suisse, plus d'un tiers des entreprises sont transmises au sein de la famille. Au lieu de faciliter la reprise de ces sociétés, l'initiative rend le processus plus difficile en introduisant un impôt élevé. La pérennité de dizaines de milliers de PME est ainsi menacée. Certaines d'entre elles n'auront pas les

moyens de payer l'impôt, tandis que d'autres seront privées des ressources nécessaires pour investir et, en conséquence, pour maintenir et créer des emplois. De plus, en comparaison internationale, la Suisse taxe déjà la fortune plus lourdement que la moyenne. L'introduction d'un nouvel impôt alourdirait une charge fiscale déjà pesante.

L'initiative populaire de la gauche prétend contribuer à assainir l'AVS. Dans les faits, elle ne propose pas de solution aux défis financiers qui menacent. Le non du Conseil fédéral est aussi un rejet de

fausses solutions pour l'AVS. Un impôt sur les successions et les donations national serait d'autant plus inapproprié que de nombreux cantons ont supprimé cette forme d'imposition à la suite de votations. Les premiers concernés par le nouvel impôt seraient les descendants directs, qui seraient à nouveau ou davantage imposés qu'aujourd'hui. Le refus de l'initiative respecte la souveraineté des cantons et de nombreux scrutins populaires. ■ (economiesuisse)

## La sécurité au travail auprès des jeunes: «be smart work safe»

Le nombre d'accidents du travail chez les jeunes a augmenté au cours des dernières années. Afin de contrecarrer cette tendance et de sensibiliser les jeunes travailleurs au thème de la sécurité au travail, la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) a chargé SAFE AT WORK et la SUVA de mener une campagne de sensibilisation durant plusieurs années. SAFE AT WORK instaure un dialogue direct avec les jeunes et les familiarise activement avec le thème par l'intermédiaire de la campagne «be smart work safe». L'arrivée dans le monde du travail, les longues journées de travail, la prise de responsabilité et l'adaptation au «monde des adultes» représentent généralement un défi suffisant pour les jeunes collaborateurs. Les règles en vigueur sur le lieu de travail semblent

alors aussi insignifiantes que le port d'un casque. La campagne de sensibilisation «be smart work safe» explique aux jeunes de façon attrayante et adéquate pourquoi le thème de la sécurité au travail compte également pour eux et pourquoi ils doivent se comporter et se protéger correctement sur leur lieu de travail. Si par exemple ils réalisent des travaux de soudure sans porter de lunettes de protection, ils risquent de se blesser aux yeux et de ne pas pouvoir aller au cinéma le soir pour regarder un film en 3D.

L'objectif de cette campagne qui s'étend sur trois ans est de faire en sorte que la sécurité au travail devienne partie intégrante du quotidien des jeunes. ■

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

## Nouveau portail d'information sur la libre-circulation mis en ligne

L'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et les États membres de l'Union européenne a beaucoup d'importance pour l'économie. Afin de faciliter la recherche d'informations la Confédération met en ligne un nouveau portail qui a pour but de faciliter la recherche d'informations sur la libre circulation des personnes dans les pages

internet de l'administration fédérale. Placé sous la responsabilité du Département fédéral de justice et police, il présente, entre autres, une liste de liens permettant d'accéder directement au site des départements, offices, directions et secrétariat d'État concernés. ■

[www.libre-circulation.admin.ch](http://www.libre-circulation.admin.ch)

## Zone euro: taux d'inflation annuel en baisse

Selon les chiffres publiés par Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne, le 16 septembre 2013, le taux d'inflation annuel de la zone euro a été de 1,3 pour cent en août 2013, contre 1,6 pour cent en juillet. Un an auparavant, il était de 2,6 pour cent. Le taux d'inflation mensuel a été de 0,1 pour

cent en août 2013. Le taux d'inflation annuel de l'Union européenne a été de 1,5 pour cent en août 2013, contre 1,7 pour cent en juillet. Un an auparavant, il était de 2,7 pour cent. Le taux d'inflation mensuel a été de 0,1 pour cent en août 2013. ■ (Fondation Robert Schuman)

### PERSPECTIVES

#### Climat d'incertitude

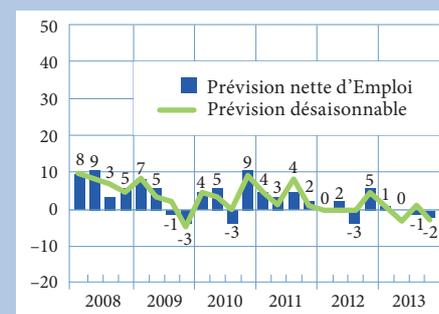
**Les employeurs suisses se montrent prudents sur les perspectives du marché de l'emploi jusqu'à la fin de l'année.**

Les résultats de l'Etude Manpower pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2013 indiquent que sur les 750 employeurs interrogés, 5 pour cent prévoient une augmentation de leurs effectifs, 7 pour cent une baisse et 87 pour cent n'envisagent aucun changement. Après correction des variations saisonnières, la Préviation Nette d'Emploi s'établit à -3 pour cent, un résultat en baisse de 4 points. Ce résultat, identique à celui du 4<sup>e</sup> trimestre 2009, est le plus bas enregistré dans notre pays depuis le lancement de l'étude. «Même si la demande domestique reste solide, la plupart des employeurs sont clairement moins optimistes. Les prévisions particulièrement négatives de ce prochain trimestre reflètent plus profondément les incertitudes de la zone Euro et ses conséquences sur le marché de l'emploi en Suisse», commente Charles Bélaz, directeur général ad intérim de Manpower Suisse.

La région de la Suisse centrale enregistre la Préviation Nette d'Emploi la plus élevée et la plus forte hausse en comparaison trimestrielle. A l'opposé, la Suisse orientale rapporte, pour la seconde fois cette année, le résultat le plus pessimiste et la plus forte baisse en comparaison annuelle.

Les employeurs du secteur Industrie manufacturière sont les plus pessimistes. Pour le quatrième trimestre consécutif, le secteur enregistre une valeur négative. A l'opposé, le secteur de l'Electricité, gaz et eau rapporte les intentions d'embauche les plus favorables et son résultat le plus élevé depuis longtemps. ■

#### Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

Swissmem

# L'industrie MEM attend une vraie reprise

La situation de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux ne s'est pas améliorée au deuxième trimestre. Les chiffres d'affaires ont certes légèrement augmenté mais les entrées de commande ont reculé. Néanmoins, les entreprises restent confiantes et espèrent un retournement de la situation au deuxième semestre.

L'évolution de l'industrie MEM au premier semestre 2013 montre que la branche continue de subir une forte pression. En ce qui concerne les entrées de commandes, l'industrie MEM a dû enregistrer un recul de 4,3 pour cent au deuxième trimestre par rapport à la même période de l'année précédente (ensemble du premier semestre 2012: -2,5 pour cent). Les chiffres d'affaires ont certes légèrement augmenté au deuxième trimestre 2013 (+1,3 pour cent), mais pour l'ensemble du premier

*Les entreprises ont fait d'énormes efforts pour rester compétitives au niveau international.*

semestre 2013 le recul des chiffres d'affaires a été de 1,3 pour cent. Cette évolution touche aussi bien les grandes entreprises que les PME.

## Utilisation des capacités inférieure à la moyenne

Les exportations aussi présentent la même image: les exportations des produits de l'industrie MEM ont diminué de 1,5 pour cent au premier semestre, mais les marchés n'ont pas évolué de manière uniforme. Les exportations ont diminué vers l'Asie (-3,6 pour cent) et l'Europe (-0,9 pour cent), mais elles ont en revanche augmenté de 1,7 pour cent vers les USA. En raison des entrées de commandes durablement basses, l'utilisation des capacités n'a guère changé dans l'industrie et a persisté au deuxième trimestre 2013 au bas niveau de 82,8 pour cent (premier trimestre: 82,2 pour cent). Selon les derniers chiffres du KOF, elle est tombée en juillet à 82,1 pour cent, ce qui est nettement inférieur à la moyenne sur plusieurs années de 86,1 pour cent.

Si l'on considère l'évolution à long terme des indices des commandes et des chiffres d'affaires, on constate que l'industrie MEM stagne depuis 2009 en raison de la force du franc et de la faiblesse conjoncturelle des principaux marchés. Mais cela ne doit pas faire oublier que les entreprises ont fait d'énormes efforts ces deux dernières années pour rester compétitives au niveau international. Seule la reprise se fait encore attendre.

Malgré la situation toujours difficile de l'industrie MEM, il y a des indices qui permettent un optimisme prudent. Ce qui est frappant, c'est que les entre-

prises de l'industrie MEM maintiennent leur évaluation généralement positive de l'avenir.

## Entrées de commandes légèrement en hausse

A fin 2012 déjà, et au printemps de cette année, respectivement 42 pour cent et 40 pour cent des entreprises ont évalué positivement l'évolution future des commandes. Au deuxième trimestre 2013 aussi, ce chiffre était de presque 40 pour cent. A l'autre extrémité de l'échelle, seules quelque 12 pour cent des entreprises interrogées s'attendaient à une aggravation au niveau des commandes ces douze prochains mois.

L'espoir d'un retournement de la situation est aussi alimenté par des entrées de commandes comparativement bonnes dans des branches typiquement cycliques de l'industrie MEM (machines textiles).

Le PMI (Purchasing Managers' Index), un indicateur important de l'évolution future de l'industrie, a atteint en juillet 2013 avec 57,4 points le niveau le plus élevé depuis mai 2011. Il est ainsi nettement au-dessus du seuil de croissance.

De plus, l'UE a enregistré au deuxième trimestre 2013 une croissance modérée pour la première fois depuis une année et demie. Avec une part aux exportations de 60 pour cent, l'UE est de loin le plus grand marché de l'industrie MEM suisse. Une reprise économique de l'UE apporterait les impulsions de croissances souhaitées depuis longtemps à l'industrie MEM suisse fortement exportatrice. ■



Photo: Swissmem

# Ne perdons pas de vue l'assainissement de l'AI!

Après l'échec de la révision 6b de l'AI, le Conseil fédéral doit donner un signal clair – avant tout pour soutenir les efforts d'intégration. **Par Roland A. Müller**



Photo: Robt Lewis

*Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse.*

Après le déplorable échec du projet de révision 6b, envoyé par le fond lors de la conférence de conciliation de la session d'été, l'assurance-invalidité risque de passer au second plan, malgré sa dette énorme de plus de 14 milliards. Commencée si raisonnablement, cette œuvre d'assainissement prometteuse n'a pas mérité une fin aussi brutale. Avec la 4<sup>ème</sup> et la 5<sup>ème</sup> révision de l'AI, puis le financement additionnel de l'AI par la hausse temporaire de la TVA jusqu'à fin 2017, suivi de la révision 6a, un mouvement était en marche qui aurait pu servir de modèle pour d'autres réformes de politique sociale. Mais voici la dernière étape du processus formellement enterrée. Ne dit-on pas pourtant: «quand le vin est tiré, il faut le boire»? Cela se confirme partout, sauf pour l'AI. Ici, apparemment, 6a ne devait pas être suivi de 6b!

## **Sortir du flottement et décider!**

De larges milieux semblent douter à présent de la nécessité de poursuivre la voie de l'assainissement. D'où le risque de laisser aussi en plan les points non contestés de la 6b, notamment les efforts visant à mieux intégrer les personnes atteintes de troubles psychiques. On voit se multiplier les avis des offices AI et des organisations compétentes disant que l'objectif de l'intégration des handicapés ne peut être atteint. A l'évidence, l'irrésolution règne. Suite à ce funeste signal, la dynamique semble sérieusement s'essouffler.

Le Conseil fédéral doit réagir à cette indécision qui menace les efforts d'intégration. Il le peut en ne tardant pas à proposer de nouveau, dans un «projet technique», les dispositions contestées du projet 6b. En font partie la lutte contre la fraude, l'amortissement des dettes de l'AI sur le fonds AVS et le renforcement des mesures d'intégration (avec effet net de 35 millions de francs). Le nouveau système de rente et le mécanisme d'intervention (règle de stabilisation) ne relèvent pas d'un «projet technique», les positions s'étant durcies à leur sujet lors des débats parlementaires. Pour des raisons systémiques, l'Union patronale suisse refuserait aussi la limite de 70 pour cent pour les rentes entières. S'agissant des mesures suspendues par le Parlement («rentes pour enfant» et nouveau système des frais de voyage), seuls les frais de voyage offrent pour l'heure une marge de manœuvre. Les adaptations prévues doivent être apportées en priorité au niveau de l'ordonnance. Les autres points de réforme, comme le modèle de rentes et les rentes pour enfant, devront être réactivés sans délai dès qu'on s'écartera d'une ligne de financement raisonnable

Puisse le Conseil fédéral pousser à l'adoption de la motion Cassis afin de matérialiser les éléments techniques de la révision de l'AI. En indiquant qu'il recommandera au second Conseil d'adapter le libellé (puisque la motion contient explicitement le nouveau système de rente). Moyennant l'adhésion des principaux partis, le Gouvernement pourrait alors renoncer à réorganiser une consultation et faire avancer rapidement le dossier. ■

*Emmanuel Remonnay, directeur général d'Unimec SA, La Chaux-de-Fonds*

## «Nous cultivons l'indépendance et l'innovation»

Depuis plus de 35 ans, l'entreprise Unimec SA s'est étoffée dans le bassin industriel de La Chaux-de-Fonds et a su s'adapter en permanence aux nouvelles technologies. PME avec les atouts d'une grande société, elle conçoit ses produits d'automatisation de A à Z: une manufacture moderne, réactive et dynamique. Rencontre avec Emmanuel Remonnay, directeur général, féru de l'industrie suisse. **Par Emilie Pralong**

### **Monsieur Remonnay, quelles sont les particularités de votre entreprise?**

**Emmanuel Remonnay:** En 1979, dans un but de diversification, une entreprise spécialisée dans la fabrication de cadrans de montres a créé Unimec SA. En 1999, elle est rachetée par notre ancien directeur général, Vincent Liengme. Enfin en 2013, j'ai repris la société avec Claude Froidevaux, notre nouveau directeur technique, spécialiste en électronique.

Aujourd'hui, à la fois fabricant et distributeur, nous proposons des solutions d'automatisation dans les domaines d'application suivants: horlogerie, médical, assemblage, usinage, automatisation et électronique. Nous offrons à nos partenaires des prestations de qualité pour le déplacement et l'assemblage

### **Quelle est la situation de votre branche actuellement?**

Tributaires de l'économie mondiale, nous consacrons aujourd'hui davantage d'énergie en termes de prospection. Cela dit, nous avons la chance d'œuvrer entre autres dans le segment de l'horlogerie, plutôt épargné par la crise à l'heure actuelle. De plus, les entreprises ont aujourd'hui besoin d'un volume de production plus important avec une qualité accrue, le tout pour des coûts moins élevés. Cet état de fait profite à la branche de l'automatisation, laquelle peut répondre à ces nouvelles exigences; la production mondiale s'automatise! Quant à la tendance actuelle, elle va vers la miniaturisation des produits finis. Bonne nouvelle car notre maîtrise de la microtechnique nous permet de créer des équipements capables d'assembler des éléments toujours plus petits, à destination par exemple du médical ou des sciences de la vie.

### **Les forces de votre entreprise: plutôt innovation ou perpétuation de la tradition?**

Clairement l'innovation. En 35 ans d'expérience, Unimec a toujours su s'adapter aux nouvelles technologies et gérer son cycle de production de A à Z. Partie de la production d'éléments d'automatisation pour l'horlogerie, elle a diversifié ses segments au fil du temps et ne cesse de plancher sur le développement de concepts innovants.

### **Au niveau ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire? Votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle?**

En tant que PME, nous bénéficions d'une structure organisationnelle simple, laquelle nécessite de constituer une équipe de professionnels polyvalents, responsables et indépendants. Nous avons la chance d'être idéalement localisés au centre d'un bassin d'emploi important de personnel qualifié, locaux et frontaliers: entreprises et compétences clés s'y retrouvent. En termes d'engagement, Uni-

## «Nous améliorons sans cesse les aspects techniques, ergonomiques et sécuritaires de nos produits.»

de micropièces de toutes formes. D'une part, nous développons des standards pour environ 60 pour cent de notre production; il s'agit d'évaluer la possibilité d'établir de nouveaux concepts répondant notamment aux normes horlogères. D'autre part, nous exécutons des commandes accompagnées d'un cahier des charges spécifique, en étroite collaboration avec nos clients afin de fiabiliser leurs produits.

### **Et votre spécificité?**

Avec un effectif de 13 collaborateurs – ingénieurs, techniciens et mécaniciens –, nous travaillons au quotidien comme une véritable manufacture indépendante. Unimec procède sur place à un processus continu et bien rodé: élaboration technique et software, usinage, assemblage, mise au point et distribution. En outre, nous avons développé notre propre service après vente: une plus value appréciée par nos clients.



**Emmanuel Remonnay** a rejoint Unimec en 2003 en tant que directeur technique. Début 2013, il reprend l'entreprise en association avec un nouveau directeur technique. Technicien en construction mécanique de formation, il a toujours travaillé dans le développement mécanique des branches suivantes: machines outils, automation, horlogerie et électronique.

mec emploie une base de seniors et nous jouons le jeu d'engager des juniors fraîchement diplômés d'écoles techniques ou d'ingénieurs. Ces jeunes profitent de l'expérience des plus anciens pour avancer dans le métier: un éternel apprentissage au gré des avancées technologiques! Enfin, nous partageons nos locaux et collaborons avec la Fondation alfaset – créatrice du premier atelier protégé de Suisse en 1962 – pour des travaux de qualité dans les domaines de la serrurerie et de la tôlerie.

#### **Quelles sont les clés de votre succès? Votre ouverture vers de nouveaux marchés?**

Notre capacité d'innovation alliée à notre réactivité nous permet de nous adapter aux besoins de nos clients. Le domaine médical exige notamment une qualité irréprochable; notre expérience de nombreuses années dans le milieu horloger nous a amené à maîtriser la microtechnique. Cet atout, nous souhaitons le mettre davantage au service du médical. En effet, nous sommes à même

de gérer production et traçabilité dans la branche médicale; nous y avons déjà un pied et pour ambition de développer ce segment. Quant au marché ouvert vers l'étranger, nous constituons notre réseau de clients à travers le monde, Europe et Asie.

#### **Les avantages et inconvénients de votre situation à La Chaux-de-Fonds?**

La Chaux-de-Fonds s'est développée autour de son industrie horlogère et microtechnique. D'ailleurs, elle est aujourd'hui enregistrée, avec sa voisine la commune du Locle, au patrimoine mondial de l'Unesco sur la base de son «urbanisme horloger». Ainsi, elle réunit fournisseurs, partenaires et clients sous un seul et même toit: une réelle plus value pour des PME comme la nôtre. Toutefois, y attirer des collaborateurs s'avère une tâche ardue en raison notamment d'un climat plutôt rude mais surtout du fait de réseaux routiers et ferroviaires qui peinent à subvenir aux besoins des pendulaires.

#### **Quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse?**

de gérer production et traçabilité dans la branche médicale; nous y avons déjà un

La Suisse – avec son franc fort – est respectée et prise en modèle par de nombreux pays. Néanmoins, cette situation pénalise également l'industrie en termes de coûts (baisse des marges sur les produits à l'exportation, frais de douanes élevés à l'importation). En conséquence, nous parons à cet état de fait en redoublant d'efforts en termes de recherche et développement, de veille technologique ainsi que de communication. Rester ainsi compétitifs et performants nous permet de perdurer.

#### **Un projet prioritaire pour l'avenir?**

En deux mots: recherche et développement. Toujours au plus près des besoins de nos clients, nous améliorons sans cesse les aspects techniques, ergonomiques et sécuritaires de nos produits. Notre équipe R&D tend à s'agrandir et tient à apporter sa contribution dans l'histoire de l'industrie suisse. Notre pays a derrière lui un patrimoine industriel de haute qualité: un héritage de nos aïeux à pérenniser à tout prix! ■

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

*Jugement*

## Heures supplémentaires ou solde positif d'un horaire de travail flexible

Il faut opérer une distinction entre les heures supplémentaires et le solde positif accumulé dans le contexte d'un horaire de travail flexible (*gleitende Arbeitszeit*). Si le travailleur détermine librement la durée de son temps de travail journalier il a en contrepartie de cette autonomie la responsabilité de récupérer à temps le solde de travail excédentaire qu'il a librement accumulé.

### Faits

X. SA, a engagé A. en qualité de contrôleur de gestion dès le 12 février 2007. De durée indéterminée, le contrat de travail comportait notamment les clauses suivantes: l'horaire de travail était fixé en accord avec la direction générale, en fonction des besoins établis par cette dernière. L'horaire cadre était en principe de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 18h00. Le salaire alloué couvrait l'ensemble des prestations de A., ainsi que ses déplacements professionnels en Suisse et à l'étranger; la compensation par un congé et la rétribution spéciale d'heures supplémentaires étaient en principe exclues, sous réserve d'accords particuliers. A. voyait son attention attirée sur les nombreux voyages professionnels qu'il serait amené à effectuer dans le cadre de son travail.

X. SA détenait des sociétés domiciliées au Maroc. A. passait beaucoup de temps dans ce pays, où il travaillait sous les ordres de D., directeur de deux sociétés du groupe. Dès le 1<sup>er</sup> mai 2007, A. a bénéficié de l'assistance d'un contrôleur de gestion junior.

Le 30 janvier 2008, X. SA a résilié le contrat de travail pour le 31 mars 2008. Dès le 25 février 2008, A. a formulé diverses réquisitions; elle a réclamé le paiement de 550 heures supplémentaires. A. a produit un décompte établi par ses soins; il n'en avait jusque-là jamais soumis à son employeuse. Ce décompte recense 787,5 heures supplémentaires pour la période s'étendant d'avril 2007 à janvier 2008.

### Extraits des considérants

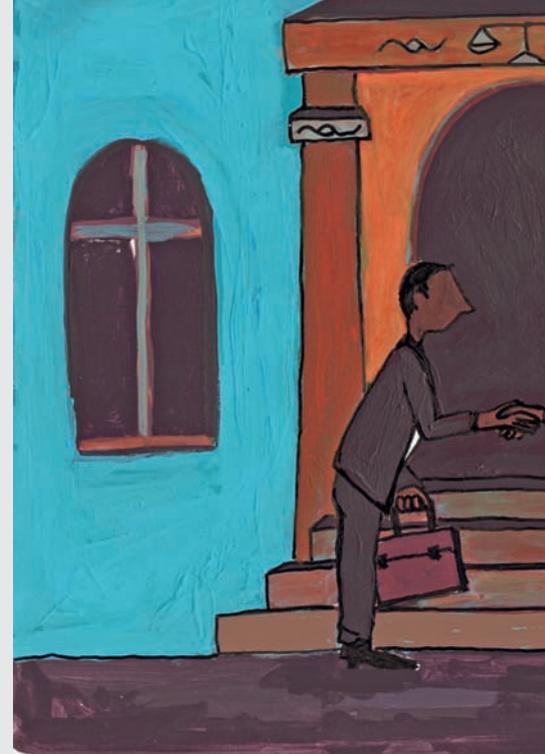
**2.2** Il incombe au travailleur de prouver qu'il a effectué les heures supplémen-

taires dont il demande la rétribution. S'il n'est pas possible d'établir le nombre exact d'heures effectuées, le juge peut, par application analogique de l'art. 42 al. 2 CO, en estimer la quotité. L'évaluation se fonde sur le pouvoir d'appréciation des preuves et relève donc de la constatation des faits, que le Tribunal fédéral revoit uniquement sous l'angle de l'arbitraire. Si l'art. 42 al. 2 CO allège le fardeau de la preuve, il ne dispense pas le travailleur de fournir au juge, dans la mesure raisonnablement exigible, tous les éléments constituant des indices du nombre d'heures accomplies. La conclusion selon laquelle les heures supplémentaires ont été réellement effectuées dans la mesure alléguée doit s'imposer au juge avec une certaine force.

Lorsque l'employeur n'a mis sur pied aucun système de contrôle des horaires et n'exige pas des travailleurs qu'ils établissent des décomptes, il est plus difficile d'apporter la preuve requise; L'employé qui, dans une telle situation, recourt aux témoignages pour établir son horaire effectif utilise un moyen de preuve adéquat.

**2.3** Il est constant que A. a attendu 7 semaines à compter de la déclaration de licenciement pour demander le paiement de ses heures supplémentaires; il s'est tout d'abord abstenu d'évoquer cette question dans les discussions qui ont suivi l'annonce du congé. A l'appui de sa prétention, il a produit un décompte personnel recensant 787,5 heures supplémentaires, qu'il n'avait jusque-là jamais présenté à X. SA.

La cour cantonale a précisé que l'expertise judiciaire n'apportait aucun élément probant supplémentaire par rap-



port au décompte unilatéral du travailleur. Elle s'est ensuite référée à une pièce et aux témoignages recueillis, dont elle a retiré les éléments suivants:

Dans un rapport de gestion établi à la fin du mois de novembre 2007, D., supérieur hiérarchique de A. pour les activités déployées au Maroc, avait précisé avoir régulièrement travaillé 14 à 16 heures par jour avec A. Lors de son audition en qualité de témoin, le supérieur hiérarchique avait confirmé que pour mener à bien ses différentes activités, A. avait travaillé plus de 12 heures par jour, ainsi que le samedi matin et parfois le dimanche; sa conscience professionnelle lui avait toujours dicté de répondre aux attentes de ses supérieurs sans comptabiliser le temps nécessaire à leur bonne exécution.

L'assistant de A. avait déclaré que celui-ci consacrait tout son temps à travailler, souvent avec D., y compris une bonne partie des soirées et des week-ends. Quant à l'ancien directeur général de X. SA, il avait affirmé que A. n'avait jamais reçu l'ordre d'effectuer des heures supplémentaires, tout en admettant que les journées étaient longues à l'étranger, le témoin lui-même ayant régulièrement travaillé entre 12 et 14 heures par jour. Un autre supérieur hiérarchique, tout en disant ignorer si le décompte correspondait à la réalité, avait concédé que les subordonnés pouvaient être interpellés le dimanche, le samedi ou tard le soir. Enfin, un cin-



Illustration: Christine Barf

quième témoin avait déclaré que A. traitait beaucoup de dossiers, et que le fait de devoir y travailler avec un seul assistant pouvait engendrer des heures supplémentaires.

La Cour d'appel a conclu que les témoignages permettaient de conclure, avec une «certaine force» au sens exigé par la jurisprudence, que 700 heures supplémentaires avaient réellement été effectuées, ce qui équivalait à 58 heures par mois tout au long des rapports de travail ayant duré de mi-février 2007 à mi-février 2008.

**2.5.** Au niveau des faits, X. SA conteste le nombre d'heures supplémentaires retenues par une argumentation de type essentiellement appellatoire, en se fondant partiellement sur des faits qui ne ressortent pas de l'arrêt attaqué; il en est ainsi des explications concernant la journée du vendredi. Quant au grief visant l'interprétation du rapport de gestion, il est infondé. Compte tenu des témoignages recueillis, dont celui de l'auteur du rapport, l'on ne voit pas en quoi il serait arbitraire de considérer que les 14 à 16 heures «passées ensemble» étaient des heures de travail, même si A. et son supérieur partageaient l'appartement de fonction de X. SA.

Pour le surplus, X. SA ne discute pas la crédibilité des témoins. Elle ne reproche pas à la cour d'avoir arbitrairement méconnu d'autres aspects des

témoignages recueillis, ou d'autres éléments de preuve.

**3.1** X. SA dénonce en outre une violation de l'art. 321c al. 3 CO. En se référant à une jurisprudence sur l'horaire flexible, elle reproche à la cour cantonale d'avoir ignoré le fait que A. disposait d'une grande liberté dans l'organisation de son travail et avait tout loisir de compenser les heures supplémentaires effectuées lors de missions particulières ou dans des situations d'urgence caractérisée. S'il n'était pas en mesure de compenser les heures effectuées, A. aurait dû le signaler à X. SA et la rendre attentive à son surcroît de travail.

**3.2** L'art. 321c CO prévoit que les heures supplémentaires sont compensées en nature ou en espèces; plus précisément, l'employeur peut, avec l'accord du travailleur, compenser les heures de travail supplémentaires par un congé d'une durée au moins égale, qui doit être accordé au cours d'une période appropriée (al. 2). L'employeur est tenu de rétribuer les heures de travail supplémentaires qui ne sont pas compensées par un congé (al. 3).

L'employeur ne peut pas imposer unilatéralement la compensation en nature. Un accord du travailleur est nécessaire. Il incombe à l'employeur de prouver l'existence d'une telle convention, qui peut être tacite.

Par ailleurs, il faut opérer une distinction entre les heures supplémentaires et le solde positif accumulé dans le contexte d'un horaire de travail flexible (gleitende Arbeitszeit). Les parties peuvent convenir que le travailleur, dans un cadre prédéfini, détermine librement la durée de son temps de travail journalier, pourvu qu'à l'issue d'une période de référence, il ait accompli le nombre d'heures contractuellement dues. Généralement, des heures de présence obligatoire (plages «bloquées») doivent être respectées, le travailleur pouvant s'organiser librement le reste du temps. En contrepartie de cette autonomie, le travailleur a la responsabilité de récupérer à temps le solde de travail excédentaire qu'il a librement accumulé. S'il laisse croître ce solde positif dans une mesure importante, il assume le risque

de ne pas pouvoir le compenser en cas de résiliation du contrat, laquelle peut survenir en tout temps. Une indemnisation du travail effectué en plus n'entre en considération que si les besoins de l'entreprise ou des directives de l'employeur empêchent le travailleur de récupérer ses heures en dehors des plages bloquées. Il ne s'agit alors plus de solde positif dans l'horaire flexible, mais de véritables heures supplémentaires. En pratique, il est souvent délicat de tracer la frontière entre les heures supplémentaires et le solde bénéficiaire dans le cadre d'un horaire flexible; il faut garder à l'esprit que les premières sont imposées par les besoins de l'entreprise ou les directives de l'employeur, tandis que le solde excédentaire est librement accumulé par la volonté du travailleur.

**3.3** La décision attaquée ne constate pas, expressément ou implicitement, que les parties auraient pratiqué l'horaire de travail flexible, en dérogation à l'horaire cadre prévu dans le contrat; elle n'indique pas non plus que les dépassements d'horaire auraient concerné des missions particulières ou des cas d'urgence générant une surcharge passagère susceptible d'être compensée ultérieurement. X. SA ne soulève pas le grief d'arbitraire quant à l'établissement des faits; elle se contente de mettre en exergue des éléments de témoignage qui étayeraient sa propre version des faits. Un tel procédé ne justifie pas de s'écarter de l'état de fait retenu dans l'arrêt cantonal. Au demeurant, la cour d'appel a établi sans arbitraire que A. avait accumulé un nombre important d'heures de travail supplémentaires (supra, consid. 2). Il n'a pas été établi que X. SA aurait donné des directives à ce sujet; en d'autres termes, ces heures étaient dictées par les besoins de l'entreprise. Il appert en outre que X. SA ne pouvait ignorer les heures accomplies, et que la preuve d'une compensation de celles-ci n'a pas été rapportée. Dans ces circonstances, X. SA ne saurait se prévaloir de la jurisprudence sur l'horaire flexible. Le grief est mal fondé.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 19 février 2013 (4A\_611/2012)*

*Jugement***Exécution effective d'une clause de non-concurrence**

L'exécution effective de la prohibition de concurrence ne peut être accordée qu'à titre exceptionnel. Un comportement gravement déloyal de l'employé est requis comme tel, notamment l'utilisation de matériel provenant de l'ancien employeur ou la convention par laquelle un employé se fait promettre le paiement de la peine conventionnelle par le nouvel employeur.

**Faits**

Depuis le 15 mars 2008, A. a été au service de X. Engagé au départ comme Associate Product Manager, il y a occupé en dernier lieu le poste d'International Product Manager. Son contrat individuel de travail des 26/29 février 2008 comportait une clause de prohibition de concurrence assortie d'une convention écrite spéciale prévoyant son exécution réelle, au sens de l'art. 340b al. 3 CO. Le 23 janvier 2012, A. donna son congé pour le 31 janvier 2012. Le 24 janvier 2012, X. confirma à A. la résiliation des rapports de travail en précisant que ces derniers venaient à échéance le 30 avril 2012 et l'a libéré de toute obligation de travailler dans l'immédiat. Par la suite, X. a saisi l'instance préalable d'une demande de mesures provisionnelles à l'encontre de A., exigeant qu'il mette fin à son activité lui faisant concurrence. La requête a été rejetée. X. a recouru contre cette décision au Tribunal cantonal.

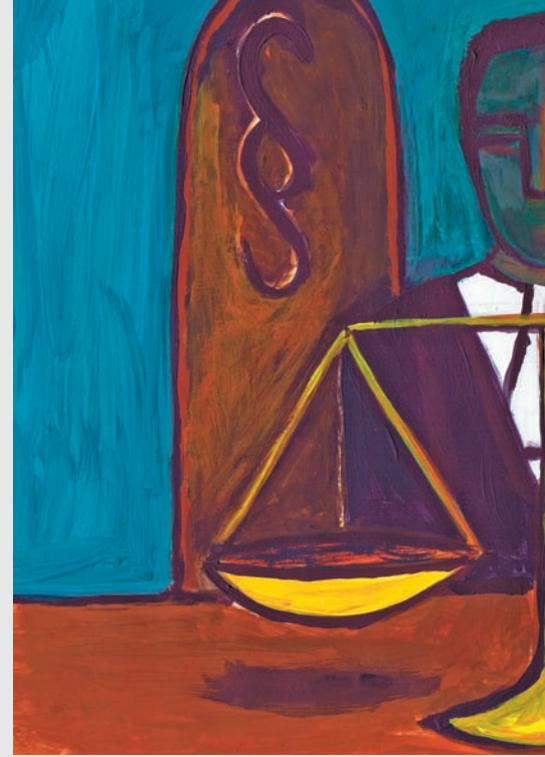
**Extraits des considérants**

**10.6.1.** Le contrat de travail contient une convention valide formellement parlant prévoyant l'exécution réelle de la clause de non-concurrence au sens de l'art. 340b al. 3 CO.

L'exécution effective de la prohibition de concurrence ne peut être accordée qu'à titre exceptionnel, cette mesure devant être justifiée à la fois par la lésion ou la mise en péril d'intérêts de l'employeur et par le comportement de l'employé. Dès lors, une telle décision présuppose l'existence d'intérêts considérables de l'employeur susceptibles d'être atteints, ce dernier devant avoir des raisons très importantes de requé-

rir la mise en œuvre de l'interdiction. On entend par là le dommage hypothétique engendré par la lésion, à l'exclusion d'intérêts immatériels particuliers. Et s'il convient d'exiger au minimum que le dommage en question soit beaucoup plus étendu que la peine conventionnelle et que la probabilité de sa survenance existe concrètement, en revanche on ne saurait limiter l'exécution d'une clause de non-concurrence à des situations très graves ou imposer à l'employeur qu'il rende plausible une menace pour la survie de l'entreprise. Dès lors, il n'y a pas lieu de refuser d'entrée de cause l'exécution effective aux grandes entreprises ou aux groupes. D'un autre côté, un comportement gravement déloyal de l'employé est requis. La doctrine et la jurisprudence considèrent comme tel notamment l'utilisation de matériel provenant de l'ancien employeur, la convention par laquelle un employé se fait promettre le paiement de la peine conventionnelle par le nouvel employeur ou toute attitude de l'employé dénotant une absence de volonté de respecter l'interdiction convenue.

C'est au tribunal de procéder à une pesée des intérêts pour laquelle l'art. 340b al. 3 CO lui accorde une large marge d'appréciation. S'il s'agit d'une mesure provisionnelle d'exécution effective d'une clause de non-concurrence, cette pesée des intérêts revêt un poids significatif dans le contexte des préjudices prévisibles. Plus la mesure provisionnelle est susceptible de toucher gravement l'employé, plus la barre des exigences devra être placée haut en ce qui concerne la vraisemblance de l'issue de l'action principale et l'évaluation des dommages possibles pour les parties. Si



cette mesure porte atteinte à la situation de l'employé, les désavantages auxquels l'employeur est exposé et les chances de succès de son action principale devront être plus importants.

**10.6.2.** Dans un contrat de collaboration passé avec N. en date des 17/23 janvier 2012, A. s'est fait promettre le paiement de la peine conventionnelle prévue dans la clause de non-concurrence mais aussi la prise en charge illimitée de tous les coûts éventuels subis. Manifestement conscient de l'existence d'une convention d'exécution de cette clause et d'une violation de cette dernière, A. s'est protégé pour le cas où X. viendrait à requérir sa mise en œuvre. A. a révélé qu'il n'entendait pas respecter l'interdiction convenue, ce qui, en soi, apparaît déjà comme particulièrement déloyal dans le sens précisé plus haut. En outre, tant A. que N. ont manifestement admis d'emblée ou, tout le moins, envisagé que X. jouissait d'un droit d'en requérir l'exécution réelle et pourrait en faire usage. Au vu de la violation grossière du contrat par A., on ne saurait fixer haut la barre des exigences s'agissant de l'intérêt de l'employeur.

De plus, dans l'hypothèse d'une interdiction effective imposée pour la durée d'un an à partir du 1<sup>er</sup> mai 2012, A. n'aurait à subir aucun préjudice financier et jouirait de la garantie qu'à l'échéance de ce délai, il pourrait occuper le poste aux mêmes conditions pendant



Illustration: Christine Barf

## Jugement

# Congé abusif un an avant la retraite

Un licenciement une année avant la retraite pour des prestations qui sont en légère diminution, est abusif, si l'employé n'a jamais reçu un avertissement. Il aurait fallu chercher une solution moins incisive.

### Faits

Par contrat du 17 août 1998, A., né le 25 avril 1947, a été engagé en qualité d'agent d'exploitation par X. SA. Par lettre du 13 janvier 2011, X. a résilié le contrat de travail pour le 30 avril 2011. A. était alors âgé de 64 ans et avait accompli un peu plus de douze années de service; il a fait opposition au congé. A. a actionné X. en paiement de 47 385 francs à titre d'indemnité pour licenciement abusif. Le Tribunal de première instance a retenu que le congé était abusif; il a condamné X. à verser une indemnité de 31 590 francs, correspondant à quatre mois de salaire.

La Cour d'appel a confirmé le jugement attaqué. Son raisonnement peut se résumer comme il suit: A. manquait de motivation. Lorsqu'elle avait fixé les objectifs pour 2011 quelque deux mois avant le licenciement, X. avait précisé qu'il ne fallait pas décrocher, qu'elle avait toujours besoin de A., si bien que l'intéressé ne pouvait objectivement pas en déduire un risque de licenciement. Les offres de A. étaient faites aussi bien et aussi vite que celles de son collègue; son rendement par rapport à un autre collègue était inférieur d'un cinquième environ, mais ce collègue était nettement plus jeune et particulièrement performant.

### Extraits des considérants

**2.** Dans le cas concret, A., depuis plus de dix ans au service de X., était à une année environ de l'âge de la retraite; bien que souffrant d'un manque de motivation, il continuait à fournir, comme par le passé, un travail correspondant aux attentes de X., c'est-à-dire suffisant. Deux mois après avoir fait l'objet d'une évaluation plus ou moins satisfaisante, il a reçu son congé. L'arrêt attaqué ne constate pas que les prestations de A. se seraient sensiblement dégradées

entre les dates de la dernière évaluation et du congé, ni qu'il y aurait eu une mise en demeure préalable, ou que les personnes responsables au sein de X. auraient recherché une solution moins incisive avec A.

La situation de fait diffère sensiblement de celle de l'arrêt 4A\_419/2007 invoqué par X., où le travailleur n'était âgé que de 55 ans et avait reçu plusieurs admonestations de nature à lui faire prendre conscience du risque de licenciement s'il n'améliorait pas ses performances; il n'avait pas non plus été en mesure de fournir des prestations suffisantes à un autre poste de travail où il avait été muté. Les faits du cas d'espèce sont en revanche très similaires à ceux jugés dans l'arrêt publié aux ATF 132 III 115, où le congé abusif a été retenu: il y allait d'un travailleur à 14 mois de la retraite légale qui, bien que lent, fournissait des prestations satisfaisantes et avait été licencié sans qu'on recherche une solution moins dure.

Il est dans le cours ordinaire de la vie qu'un travailleur se trouvant à une année de la retraite puisse être moins motivé qu'un jeune; cela ne dispense pas l'employeur d'avoir des égards envers une personne depuis longtemps à son service, tant que celle-ci accomplit ses tâches de manière objectivement satisfaisante.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 18 février 2013 (4A\_558/2012)*

trois ans au moins. La présente affaire se distingue fondamentalement des cas usuels de mesures provisionnelles d'interdiction de travailler à juger, avec les conséquences graves qu'entraîne d'ordinaire une telle prohibition.

Comme, en l'espèce, ni l'exécution réelle en soi ni son ordonnance à titre de mesure provisionnelle ne sont susceptibles de toucher gravement A., on ne saurait poser des exigences accrues en ce qui concerne l'intérêt de l'employeur et l'établissement de sa vraisemblance, cela contrairement à l'opinion soutenue par l'instance préalable et par A. X. a établi de manière suffisamment plausible que le dommage hypothétique le menaçant était nettement plus étendu que le montant de 50 000 francs de la peine conventionnelle et que ce dommage serait susceptible de se produire concrètement dès l'instant où A. démarerait son activité concurrente. Au surplus, un comportement aussi déloyal que celui de A. pourrait justifier l'exécution effective de la clause de non-concurrence, même dans l'hypothèse où, à lui seul, le dommage potentiel n'aurait pas commandé cette mesure. Quant à la vraisemblance des chances de succès de l'action principale, elle est également suffisamment établie. Dès lors, la demande paraît clairement fondée.

*Arrêt du Tribunal cantonal lucernois, 25 avril 2012 (1B 12 9)*  
(Traduit de l'allemand)

*Non à l'initiative 1:12*

# Une chape salariale qui ferait grand tort à la Suisse

L'Union patronale suisse est très fermement opposée à l'initiative 1:12. Ce texte correspond à une ingérence brutale dans la liberté salariale des entreprises, aussi injustifiée que totalement incompatible avec un régime économique libéral. Un diktat salarial de l'Etat porterait gravement atteinte à la place économique, aux finances publiques et aux assurances sociales de notre pays.

Le droit suisse du travail repose sur l'autonomie contractuelle des partenaires sociaux. Cela vaut à la Suisse cette flexibilité qui est l'un de ses principaux atouts comparatifs. Les interventions dans l'autonomie contractuelle ne se justifient que si elles servent à protéger les travailleurs et leurs intérêts fondamentaux. L'initiative 1:12 ne vise aucun de ces objectifs. Elle entend simplement ancrer dans le droit suisse la conception qu'ont ses auteurs des «rapports salariaux équitables». Très concrètement, elle exige que l'Etat impose désormais aux entreprises helvétiques un rapport rigide maximal de 1 à 12 entre leurs salaires les plus élevés et leurs salaires les plus bas.

## Ingérence injustifiée dans l'autonomie contractuelle

Dans un régime économique libéral, une telle intervention étatique dans la politique salariale des entreprises est dépourvue de toute légitimité. Elle ne peut pas non plus se justifier par l'évolution récente des salaires de managers en Suisse, car même si les écarts salariaux se sont quelque peu étendus dans notre

pays, ils demeurent modérés en comparaison internationale. En outre, avec l'acceptation le 3 mars 2013 de l'initiative «contre les rémunérations abusives», les droits des actionnaires ont été si bien renforcés que les propriétaires des entreprises ont désormais les moyens de prévenir les excès dans les rémunérations.

## Il manque de clarté sur certains points

L'initiative manque de clarté sur des points importants. La notion d'entreprise, par exemple, doit encore être précisée. La réglementation s'applique-t-elle exclusivement aux personnes morales ou aux entités sans personnalité juridique, ou encore aux personnes physiques qui occupent des personnes contre rémunération? Concerne-t-elle également les personnes morales sans but lucratif (associations, fondations)? Une holding et les sociétés dans lesquelles elle détient des participations doivent-elles être considérées comme une «entreprise» unique? Les sites étrangers doivent-ils être intégrés dans les comptes globaux et les salaires portu-

gais, voire indiens, doivent-ils être pris en considération pour la fixation du salaire du CEO en Suisse? La question des rapports juridiques couverts doit encore être clarifiée; l'initiative parle d'activité lucrative sans préciser si ce terme concerne la seule activité salariée (avec contrat de travail).

## Provocation pour les entreprises

Les risques liés à l'initiative 1:12 sont évidents. Pour les entreprises à vocation internationale surtout, l'échelle des rémunérations autorisées serait beaucoup trop étroite. Elles devraient soit abaisser énormément leurs salaires les plus élevés, soit relever massivement leurs salaires les plus bas. Dans la plupart des cas, les deux démarches sont irréalistes, d'autant plus que les décisions sont prises le plus souvent par les premiers intéressés. Les entreprises concernées vont donc chercher des solutions de rechange, par exemple:

- le transfert à des tiers de certaines activités à bas salaires;
- une scission de l'entreprise destinée à réduire les écarts salariaux (par exemple en société de gestion et société de production);
- le remplacement des salaires par d'autres formes de rémunération (par exemple participations au bénéfice);
- l'engagement de cadres dans les sociétés étrangères du groupe ou
- la délocalisation à l'étranger d'entreprises entières ou de secteurs d'entreprises.

Ces réactions des entreprises ne seraient dans l'intérêt ni de la place économique suisse, ni des personnes oc-

### La campagne contre le diktat salarial de l'Etat

Outre les arguments avancés dans le présent article, de nombreux autres raisons militent encore contre ce diktat de l'Etat. Les arguments et les positions détaillées des associations économiques (USAM, UPS, etc.), ainsi que des opposants politiques à l'initiative sont accessibles sur le site de campagne du «non» (adresse ci-dessous). Outre des argumentaires fouillés, celui-ci propose des news, dossiers, fiches d'info et opinions, parmi d'autre matériel documentaire à télécharger. Le site web offre la possibilité de s'engager contre l'initiative des jeunes socialistes en participant à la campagne (par des témoignages individuels ou via Facebook, par exemple). Branchez-vous et intervenez! ■ [www.1-12-nein.ch/fr](http://www.1-12-nein.ch/fr); [www.facebook.com/non1a12](https://www.facebook.com/non1a12)

cupées dans le pays. Les auteurs de l'initiative veulent couper court à ces «stratégies d'évitement» en mettant en place une législation d'application rigoureuse. Par une telle démarche, d'ailleurs contestable en soi, ils ne feront qu'accroître la pression à la délocalisation des entreprises, d'unités d'entreprises ou de postes de cadres à l'étranger. Ces transferts auraient des funestes conséquences sur la création de valeur et l'offre d'emplois attrayants en Suisse.

### Des priorités néfastes

L'initiative 1:12 cherche à exploiter l'indignation de la population à l'égard des rémunérations exorbitantes de certains dirigeants d'entreprises, alors que, d'un point de vue quantitatif, ces rémunérations ne jouent aucun rôle dans la politique salariale et la politique du personnel en général. Elles ne privent en rien la plupart des travailleurs. L'élément déterminant pour les travailleurs et pour la société est bien plutôt la performance du marché du travail suisse dont rendent compte différents indicateurs. L'initiative 1:12 poursuit un but critique, en prenant le risque de porter gravement préjudice au marché suisse du travail pour le seul plaisir de contenir les excès salariaux d'une petite minorité.

### Aussi risquée pour les bas et moyens salaires

L'espoir que nourrissent les auteurs de l'initiative d'obtenir, en limitant les rémunérations élevées, des effets positifs sur l'évolution de tous les salaires des catégories inférieures à celle des cadres dirigeants ne se réalisera pas. Dans les entreprises où l'écart des salaires dépasse le rapport 1:12, la différence est généralement trop grande pour qu'il soit possible de la compenser par un relèvement des salaires les plus bas. En revanche, la disparition d'entreprises, le transfert de sièges, la délocalisation ou la scission d'entreprises auraient un effet négatif sur l'évolution des salaires des autres membres du personnel. En effet, la plupart des entreprises qui versent des rémunérations élevées à leurs cadres dirigeants rétribuent aussi leurs autres collaborateurs à un niveau supérieur à la moyenne.

# Non au diktat sur les salaires

[www.non-1a12.ch](http://www.non-1a12.ch)

**+ PROTÉGEONS LE MODÈLE SUISSE**

*La campagne a pour but d'informer le public des effets calamiteux de l'initiative 1:12.*

### Fortes pertes de rentrées fiscales et de cotisations sociales

Si justifiée que soit la critique à l'adresse des salaires ahurissants de certains top managers, il ne faut pas perdre de vue que ces sommes sont en grande partie redistribuées par le biais des impôts et des cotisations sociales. En 2008, le pourcent le mieux rémunéré des contribuables a acquitté 41 pour cent des impôts sur le revenu encaissés par la Confédération. Les 10 pour cent des assujettis à l'impôt fédéral en ont payé 78 pour cent. On obtient une image analogue, quoique moins marquée, pour les impôts cantonaux et communaux.

Rappelons enfin que les cotisations prélevées au titre de l'AVS, de l'AI et des APG totalisent 10,3 pour cent du salaire complet et sont prélevées sur l'entier du

salaire, bien que les prestations n'augmentent plus à partir d'un salaire annuel de 84 240 francs. La somme des cotisations AVS/AI/APG prélevées sur les salaires à partir de 500 000 francs a atteint en 2010 plus de 1,4 milliard de francs! Si les salaires des managers sont diminués ou s'ils viennent à disparaître totalement de Suisse suite à la délocalisation des emplois correspondants, l'Etat et les assurances sociales perdront des revenus de répartition considérables, se chiffrant en milliards de francs. ■

Cet article est basé sur la prise de position de l'Union patronale suisse sur l'initiative 1:12. La version intégrale est disponible sur le site [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*L'initiative 1:12 dans l'optique des entreprises*

## « Cette initiative n'est utile à personne »

Comme le confirme une récente enquête de l'association Swissmem, la quasi-totalité des entreprises suisses ne pensent rien de bon de l'initiative 1:12. Quelles conséquences de ce texte redoutent-elles plus particulièrement? Nous avons posé la question à M. Rolf Sonderegger, chef de l'entreprise Kistler à Winterthour – et représentant patronal au sein de l'industrie MEM. **Par Daniela Baumann**

Faut-il que l'Etat décide désormais à la place des partenaires sociaux du montant des salaires versés dans les entreprises? Ce que l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux pense de l'exigence d'une réglementation et d'une limitation des salaires par l'Etat, l'association Swissmem l'a exprimé sur la base d'une enquête effectuée auprès de ses membres. Le verdict est clair: 91 pour cent des 160 entreprises interrogées la rejettent, sans même être directement concernées par son hypothétique acceptation. 82 pour cent d'entre elles ont signalé que l'initiative 1:12 ne les forcerait pas à changer leurs structures salariales, autrement dit que l'écart entre leurs salaires les plus élevés et leurs salaires les plus bas demeurerait de toute façon inférieur au rapport imposé de 1 à 12.

Les principaux arguments opposés à l'initiative par les entreprises MEM est qu'elles ne veulent pas d'un diktat salarial de l'Etat (88 pour cent des réponses) et craignent de grosses dépenses ad-

ministratives (81 pour cent). L'industrie redoute aussi les effets indirects de l'initiative, signale le président de Swissmem Hans Hess, qui se réfère notamment à la perspective pour les entreprises de devoir compenser le manque à gagner qu'entraînerait l'initiative 1:12 pour le fisc et les assurances sociales.

### La mission de l'Etat n'est pas d'entraver, mais de stimuler

Le groupe Kistler à Winterthour a de bonnes raisons de refuser l'ingérence de l'Etat dans sa politique salariale. Cette PME exportatrice développe des senseurs, de l'électronique et des logiciels, principalement destinés à l'industrie automobile. Comme le souligne avec force son CEO Rolf Sonderegger, «l'Etat a pour tâche de légiférer pour accroître la compétitivité des entreprises suisses. Avec l'initiative 1:12, au contraire, il nous compliquerait la vie, qui est suffisamment difficile sans cela dans la branche automobile.»

Pour Kistler, les conséquences d'un oui à l'initiative seraient de trois ordres: «Nous devrions modifier notre système salarial en adaptant les parts variables de revenus des dirigeants en fonction de la marche des affaires», précise M. Sonderegger. Les salaires fixes ne seraient pas touchés. Le directeur s'attend aussi à des augmentations d'impôts et de taxes ainsi qu'à d'autres dépenses: «Je ne vois pas bien comment l'Etat s'y prendrait pour contrôler le respect de ces règles salariales dans les entreprises.» Rappelant que la responsabilité de fixer des salaires corrects relève des seules entreprises, M. Sonderegger s'interroge: «Pourquoi les uns s'arrogeraient-ils le droit de décider à la place des autres?»

Fondée en 1959 à Winterthour, Kistler est aujourd'hui active dans plus de 50

pays et emploie 1200 personnes dans le monde. Ses salaires sont fixés en tenant compte des niveaux de salaires habituels en Europe, des offres de travail et des conditions locales.

### La confiance: fondement le plus solide

L'importance qu'accorde la direction de Kistler à la liberté entrepreneuriale se signale aussi par la place qu'elle consacre à l'initiative 1:12 dans ses manifestations internes tout comme dans le journal de l'entreprise. «Et pourtant, précise Rolf Sonderegger, nous observons d'ordinaire une stricte neutralité politique dans la gestion de notre entreprise». Au moins les collaborateurs que la question intéresse reçoivent-ils à l'interne un éclairage équilibré sur le contenu et les conséquences de l'initiative 1:12.

Pour M. Sonderegger, plus déterminant encore que l'information est la relation entre l'employeur et ses employés. «Dans une entreprise comme la nôtre dirigée par ses propriétaires, elle se caractérise par la confiance réciproque et la sécurité.» Les collaborateurs savent qu'ils n'ont pas trop de souci à se faire pour leur emploi. Car l'intérêt bien compris de leur employeur est de maintenir son activité industrielle à Winterthour. De son côté, l'entreprise peut compter sur son personnel: «En 2009, nos collaborateurs ont accepté le chômage partiel et les baisses de revenus correspondantes, ce qui nous a permis de surmonter la crise sans licenciements.»

Conclusion de Rolf Sonderegger: «La seule utilité de l'initiative des Jeunes socialistes semble être de servir d'exutoire aux sentiments de jalousie de ses auteurs.» ■

*Rolf Sonderegger s'interroge: comment l'Etat s'y prendrait-il pour contrôler les salaires?*



Etude sur les conséquences de l'initiative 1:12

# Un potentiel de nuisance se chiffrant en milliards

L'acceptation de l'initiative 1:12 se traduirait par d'énormes pertes de recettes pour le fisc et l'AVS. Telle est la conclusion d'une étude réalisée par l'Université de Saint-Gall sur mandat de l'Union suisse des arts et métiers. Au seul niveau fédéral, celle-ci situe le total des pertes à 4 milliards de francs par année. S'y ajouterait un manque à gagner considérable pour les cantons. **Par René Pfister**

Quelle est exactement le degré de nocivité financière de l'initiative 1:12, pour l'AVS et en termes de rentrées fiscales? Cette question a longtemps fait l'objet d'évaluations et de supputations approximatives. Grâce à l'enquête de l'Université de Saint-Gall, on dispose à présent de chiffres concrets, qui ont été présentés en septembre par MM. le professeur Christian Keuschnigg, Hans-Ulrich Bigler, directeur de l'Union suisse des arts et métiers (USAM) et Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse (UPS).

L'étude a mis en évidence les dégâts financiers potentiels de l'initiative 1:12 sur la base de trois scénarios correspondant à différents plafonds salariaux. Le plafond jugé le plus plausible par les associations économiques est celui de 500 000 francs par année. Et l'hypothèse retenue par les auteurs est qu'il provoquerait le départ hors de Suisse de 5 pour cent des entreprises et de 10 pour cent des travailleurs concernés. Un exode de cette ampleur serait probable selon cette étude.

## Les cantons eux aussi durement touchés

Sur cette base, l'étude prévoit au titre des seuls impôts fédéraux des baisses de recettes pouvant atteindre 1,5 milliard de francs – par année! –, soit beaucoup plus que ce que l'on supposait jusqu'ici. D'importantes ressources fiscales échapperaient également aux cantons, encore que ces pertes diffèrent de l'un à l'autre en fonction du système fiscal et de la population des contribuables. Le canton de Zurich souffrirait le plus d'une acceptation de la 1:12, avec 400 millions de francs de re-

cettes en moins. L'étude avance des pertes pouvant aller jusqu'à 220 millions de francs pour Vaud et 40 millions pour le canton de Lucerne. S'y ajouteraient les pertes de tous les autres cantons non recensés par l'enquête.

Pour M. Bigler, la mise en place d'un plafond salarial aurait pour inévitable conséquence des hausses d'impôts gé-

*«Les entreprises devraient à l'avenir renoncer peu ou prou à investir, innover et embaucher.»*

néralisées, puisque c'est le commun des contribuables et les PME qui auraient à boucher les trous budgétaires. «Si les riches contribuables, travailleurs aujourd'hui aussi convoités que mobiles sur le plan international, s'en vont à l'avenir payer leurs impôts à l'étranger, ce sont les PME et les simples citoyens qui devront éponger les pertes. Tous, autant que nous sommes, serons amenés à payer extrêmement cher le prix de l'aventurisme des Jeunes socialistes», a déclaré M. Bigler lors de la présentation.

Une aggravation de la charge fiscale pesant sur les PME aurait aussi pour conséquence, a poursuivi M. Bigler, que les entreprises devraient à l'avenir renoncer peu ou prou à investir, innover et embaucher. «L'initiative concerne chacun d'entre nous», a résumé le directeur de l'USAM, avant de mettre en garde contre d'autres effets funestes de ce texte: par exemple, un plafond salarial exercerait une pression à la

baisse sur toute la structure des salaires, compromettant du même coup l'actuelle répartition efficace et équilibrée des revenus et des charges fiscales en Suisse. «En réduisant à néant les importantes recettes fiscales provenant des plus riches, l'initiative 1:12 affaiblirait et compromettrait le système actuel de redistribution, dont nous profitons tous», a encore lancé M. Bigler.

## Aggravation du trou financier pour l'AVS

Dans l'optique de la prévoyance vieillesse, les résultats de l'enquête alimentent les pires craintes. Les calculs concernant l'AVS incluent aussi le départ de nombreux contribuables suite à l'introduction d'un plafond salarial. L'enquête parvient à la conclusion que la règle des 1:12 priverait l'AVS – déjà soumise à un gros impératif d'assainissement – de rentrées pouvant totaliser 2,5 milliards par année. En supposant même que la masse salariale économisée soit redistribuée vers le bas et ne soit donc pas perdue pour l'AVS, l'initiative 1:12 creuserait un trou supplémentaire de 1,5 milliard de francs par an dans notre prévoyance vieillesse.

Comme l'a martelé Roland A. Müller lors de la présentation, une telle évolution serait tout simplement inenvisageable et «irresponsable», compte tenu des problèmes financiers auxquels sont confrontées les assurances sociales (AVS et AI). «Si nous voulons préserver les rentes actuelles et futures, nous ne saurions affaiblir davantage encore les finances de nos assurances sociales, si essentielles en termes de redistribution», a-t-il conclu. (lire p. 52ss) ■

*Conséquences de l'initiative 1:12*

## Grosses pertes pour les assurances sociales et parfait auto-goal

En cas d'acceptation, l'initiative 1:12 des Jeunes Socialistes creuserait encore les déficits des assurances sociales, ce qui serait totalement irresponsable. De plus, le plafonnement salarial visé par ce texte ruinerait le mécanisme de solidarité existant. **Par Roland A. Müller**

Selon les derniers chiffres sur l'AVS et les salaires fournis par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), celles-ci sont principalement financées en Suisse par les employeurs et la catégorie des hauts et très hauts revenus. Quelque 19 pour cent des contributeurs fournissent 70 pour cent des cotisations encaissées. A elles seules, les 7700 personnes les mieux payées de Suisse apportent un milliard de francs aux assurances sociales.

Or, ces rentrées sont directement menacées par l'initiative 1:12. Plafonner les revenus en question aurait à l'évidence des lourdes conséquences pour le financement des assurances sociales. Les Jeunes socialistes n'avancent pas la moindre suggestion quant au moyen de compenser ce manque à gagner. Sur le plan de la politique sociale, l'initiative 1:12 serait donc un parfait auto-goal.

### Les assurances sociales reposent sur la solidarité

Avec l'AI et les APG, les deux autres éléments du premier pilier, l'AVS constitue l'épine dorsale du dispositif social suisse. Elle repose sur une solidarité très poussée. Ceux qui gagnent beaucoup paient aussi beaucoup de cotisations et ne perçoivent au maximum qu'une rente de 2340 francs par mois. Sur tout salaire sont directement prélevés 10,3 pour cent au total, (AVS: 8,4 pour cent; AI: 1,4 pour cent; APG: 0,5 pour cent). Ne sont formateurs de rente que les cotisations des revenus ne dépassant pas 84 240 francs. Les salariés qui acquittent des cotisations plus élevées n'obtiennent pas un franc de rente supplémentaire et soutiennent ainsi solidairement le financement des rentes AVS de personnes aux revenus plus modestes. Au-delà de cette limite, les cotisations corres-



Roland A. Müller expliquant les conséquences néfastes de l'initiative 1:12 lors de la conférence de presse.

pondent à de pures contributions de solidarité. Instaurer un plafond salarial détruirait donc ce mécanisme de solidarité.

Les assurances sociales du premier pilier – en particulier l'AVS – fonctionnent comme une puissante machine redistributrice. Le constat énoncé en son temps par le Conseiller fédéral socialiste Hans-Peter Tschudi: «Les riches n'ont pas besoin de l'AVS, mais l'AVS a besoin des riches», garde toute sa valeur aujourd'hui. Mais voici que les Jeunes socialistes foulent au pied, au détriment des jeunes générations, ce principe essentiel des fondateurs de l'AVS énoncé par un de leurs grands anciens.

### Des faits certifiés pour un débat objectif

Le plafonnement des salaires aurait inmanquablement des conséquences sur le financement des assurances socia-

les. Elles différeraient selon le scénario considéré, mais seraient graves dans chaque cas de figure. Pour ne pas nous exposer au reproche de jongler avantageusement avec nos propres chiffres, nous avons commandé à ce sujet une expertise au Professeur Christian Keuschnigg de l'Université de St.-Gall (voir en page 51). Par ailleurs, dans une interpellation du 20 juin 2013, le Conseiller national Jean-François Rime a notamment demandé au Conseil fédéral d'évaluer l'importance des pertes de recettes pour l'AVS, l'AI et les APG.

Ces évaluations de tiers devraient nous permettre de faire une démonstration crédible de l'ampleur impressionnante des pertes de recettes pour les assurances sociales. Une discussion documentée sur ces implications financières constitue un bon point de départ pour illustrer les conséquences de l'initiative.

## Ne pas fragiliser encore plus l'AVS

Au moment précis où, dans la perspective des problèmes financiers qui se profilent à l'horizon, l'on débat de la pérennité de l'AVS dans le cadre de la réforme «Prévoyance vieillesse 2020», il faudrait renoncer à une baisse massive de cotisations dont le montant, selon l'étude, pourrait atteindre 2,5 milliards de francs. C'est tout simplement irresponsable.

Sur la base de l'actuelle loi sur l'AVS, les perspectives financières 2012 de l'OFAS nous laissent entrevoir un résultat de répartition de l'AVS (recettes sans les produits du capital, moins les dépenses) fortement négatif vers 2020, et cela sans les coupes drastiques dont s'accompagnera l'initiative 1:12 si elle est acceptée. Les revenus du capital engrangés par le fonds de compensation de l'AVS ne suffiront plus à éponger les déficits de répartition. Si l'on n'y remédie pas, le résultat d'exploitation de l'AVS plongera rapidement, lui aussi, dans les chiffres rouges et la liquidité du fonds AVS tombera sous le minimum opérationnel dans la seconde moitié de la décennie à venir. En d'autres termes, après avoir été longtemps plus ou moins compensés par la progression du taux d'activité de la population et une forte immigration, les effets négatifs du vieillissement de la société vont bientôt se faire pleinement sentir.

Dès lors, il est inévitable de prendre des mesures pour maîtriser ce défi démographique. Selon les projections du Conseil fédéral lui-même, les mesures qu'impose la sécurité financière de l'AVS

sont tout sauf cosmétiques, puisqu'il envisage le relèvement de l'âge de la retraite des femmes, un financement additionnel par la TVA et bien d'autres choses encore. Sur cette toile de fond, les conséquences financières pour l'AVS du manque-à-gagner découlant de l'initiative 1:12, qui pourrait atteindre 2,5 milliards font bien plus que détonner dans le paysage. Les citoyens doivent se demander sérieusement s'ils souhaitent affaiblir encore plus l'AVS en acceptant l'initiative 1:12.

## Penser aussi à la montagne de dettes de l'assurance-invalidité

L'AVS n'est pas seule à se trouver sous pression financière. L'assurance-invalidité ploie aussi sous une montagne de dettes et connaît des problèmes de financement. Après l'échec au Parlement de la dernière étape de l'assainissement de l'AI, la révision 6b, il ne reste plus rien des 700 millions de francs annuels d'économies prévus initialement. Conseil fédéral et Parlement se sont laissés aveugler par les recettes supplémentaires courantes de plus d'un milliard de francs annuels dues au relèvement temporaire de la TVA. Sans ce milliard et la prise en charge des intérêts de la dette à hauteur de quelque 300 millions de francs par la caisse de la Confédération, les chiffres de l'AI s'inscriraient toujours en rouge vif. Après la disparition des recettes supplémentaires dues à la TVA à fin 2017 et la suppression des dettes d'un montant de plus de 14 milliards de francs prévue pour le milieu des années 2020 au plus tard, des résultats positifs sont devenus illusoire. Nous sommes

donc en présence d'une branche d'assurance sociale qui réclame déjà un sérieux assainissement. Et il faudrait encore renoncer – du fait de l'initiative 1:12 – à des rentrées de cotisations correspondant à plusieurs millions de francs! Sous cet aspect aussi, accepter l'initiative serait de l'inconscience pure.

## Conséquences d'une contraction du substrat

Sur l'arrière-plan des défis qui s'annoncent en matière de prévoyance vieillesse et d'assurance invalidité, il est antisocial et contre-performant de renoncer à des recettes de cotisations qui pourraient atteindre 2,5 milliards de francs. Antisocial, parce que ce sont les plus faibles de notre société qui souffriront, puisque les problèmes financiers ainsi créés mettront sous pression le montant des rentes – partant les prestations. Contre-performant car pour les salariés comme pour les entreprises, des hausses de cotisations seront incontournables. Bref, ceux à qui l'initiative devrait bénéficier en priorité, selon les initiants, en pâtiront, de même que la place économique suisse dans son ensemble. Il n'y aurait donc que des perdants et aucun gagnant! Il faut absolument refuser, le 24 novembre prochain, cet auto-goal de politique sociale. ■

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse. Il a prononcé cet exposé lors d'une conférence de presse destinée à mettre en évidence les conséquences de l'initiative 1:12 sur les finances de l'AVS et les rentrées fiscales.



Conseil stratégique et organisationnel  
Coaching, mandats de direction  
Gestion de la qualité  
Formation et enseignement  
Recherche et évaluation



## Prenons les bonnes décisions

socialdesign est un bureau d'études et de conseil qui propose des services sur mesure pour les entreprises ainsi que pour les responsables politiques et administratifs. En collaboration avec ses client-e-s, socialdesign développe des solutions réfléchies, durables et pertinentes pour la pratique.

- Recevoir un soutien qualifié
- Identifier et développer le potentiel de votre équipe ou de votre entreprise
- Piloter les processus de changement

socialdesign SA · case postale 1416 · 1001 Lausanne  
T +41 21 510 20 80 · www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

**socialdesign**  
votre métier, notre expertise.

*Kuny SA, Küttigen (AG)*

## La passion du ruban sous toutes ses formes

Kuny est l'un des principaux fabricants de rubans textiles en Europe. L'entreprise assure toutes les étapes de production et de traitement sur le site de Küttigen. L'année prochaine, cette société familiale fêtera son centième anniversaire et se voit bien armée pour l'avenir. **Par Michael Zollinger**

Qu'ils soient en velours, satin ou gros grain, destinés à la décoration ou à l'emballage, avec des fermetures accrochantes et à crampons, techniques ou réalisés «sur mesure», imprimés ou tissés de manière personnalisée, les rubans en tous genres sont le monde de Kuny SA. Le spécialiste argovien du ruban textile propose presque tout ce que l'on peut imaginer dans ce domaine. Régulièrement, nous trouvons les produits Kuny dans la vie de tous les jours, sans le savoir, que ce soit dans les décorations et les emballages, les pièces de vêtements ou encore dans les textiles pour la maison.

L'entreprise fournit aussi l'industrie en qualités de rubans répondant aux exigences les plus variées, mises au point en collaboration avec le client. Kuny tisse, teint, recouvre, ennoblit et imprime des rubans grâce à des installations techniques complexes. Les usines de Küttigen, proches d'Aarau, sont équipées du dernier cri et disposent de pas moins de 160 machines à tisser. La société investit des moyens considérables dans la modernisation de son parc de machines, ainsi que dans les TI et le marketing.

### Des rubans d'ornement pour les pantoufles

Tout a commencé en 1914. Hans Kuny-Thommen fit alors l'acquisition d'une petite rubanerie, qu'il développa pas à pas. Au début, il produisait surtout des rubans de coton et d'ornement pour les pantoufles. L'introduction de rubans de velours en peluche de grande qualité fit date. La demande fut immédiatement très forte, aux Etats-Unis aussi. Dans les années 1930 déjà, Kuny était tourné vers l'exportation et écoulait, se-

lon les époques, jusqu'à 90 pour cent de sa production à l'étranger.

Dans les années 1960, la construction d'une teinturerie et d'une usine de raffinage, à Küttigen, fut décisive pour la réussite future de la société. «Les concurrents qui n'avaient pas franchi le pas se sont rapidement trouvés confrontés à de gros problèmes», raconte le CEO René Lenzin, qui avait fait son apprentissage d'ennoblisseur de textiles auprès de

*«Environ les trois-quarts du chiffre d'affaires de Kuny sont réalisés à l'étranger.»*

Kuny à Küttigen, pour se mettre ensuite au service d'autres entreprises textiles, puis s'orienter vers le secteur de la chimie avant de revenir plus tard chez Kuny.

### D'importantes acquisitions

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires du marché suisse est d'environ 25 pour cent. Le reste est réalisé hors des frontières: principalement en Allemagne et en Europe, aux USA toujours et, depuis peu, en Amérique Centrale et du Sud ainsi qu'en Extrême-Orient. A côté de Kuny SA, à Küttigen, le groupe, structuré en holding, compte des filiales en Angleterre (Berisfords Ltd.) et en Allemagne (Seidenbandweberei Säcking GmbH), de même qu'une usine à Wattwil, achetée en 2006. «En tant que fournisseur principal, cette société d'affinage de fil – Bäumlin & Ernst SA – est une entreprise stratégiquement importante au sein du groupe», explique M. Lenzin.

Auparavant, Kuny a acquis la société Bally Band, à Schönenwerd, qui n'a aucun lien avec la marque de chaussures du même nom. Ainsi, Kuny n'a pas uniquement conquis le segment intéressant des rubans de fantaisie, mais aussi celui de l'impression textile. En plus des techniques d'impression traditionnelles telles que l'héliogravure, le gaufrage, la dorure et l'estampage, qui peuvent être appliquées aux rubans de base, la technologie de l'impression par transfert thermique est aujourd'hui également possible. Elle ouvre des possibilités presque illimitées, jusqu'au rendu photoréaliste des sujets. Pour sa «trend line», Kuny emploie sa propre designer, qu'il charge de réaliser une nouvelle collection deux fois par année.

### Restructuration et capacité de livraison renforcée

«Grâce au ruban Bally, nous avons pu de nouveau augmenter nos ventes en Suisse, ce qui est venu à point nommé par rapport à la crise européenne», souligne M. Lenzin. Dans une certaine mesure, nous en sommes redevables à la rationalisation et au déplacement en Angleterre des produits peu lucratifs ainsi qu'à une légère suppression d'emplois à Küttigen. «Nous ne sommes pas encore au bout du tunnel. Dans des pays comme la Grèce, l'Italie et l'Espagne, nos ventes ont reculé dramatiquement et l'euro ne contribue pas à améliorer les choses», précise Franz Arpagaus, chef des finances et du personnel. Actuellement, Kuny revoit donc sa copie dans ce secteur.

«Le marché des rubans textiles est âprement disputé. Les entreprises concurrentes sont françaises et allemandes, mais de nouveaux acteurs asiatiques



Photo: m. 3/d.

La direction de l'entreprise Kuny tient beaucoup au site de Küttigen. «Nous sommes tous à l'aise avec cette matière et y mettons tout notre cœur. Nous avons ici un personnel fiable et même une école professionnelle textile, ce qui n'est plus le cas dans certains pays européens», rappelle le CEO.

renforcent leur présence en Europe», précise Armin Schwegler, chef des ventes. Parallèlement à une qualité au «top», son importante capacité de livraison est un facteur de succès déterminant pour Kuny. Les commandes de Suisse et d'Allemagne enregistrées le matin peuvent encore être livrées le jour même. Grâce à un «entreprise-resource-planning» (ERP) entièrement nouveau, introduit ces dernières années, l'équipement est bon et le contrôle des stocks a pu être nettement amélioré. Environ la moitié de la surface de l'entreprise, soit environ 18 000 m<sup>2</sup>, est occupée par les différents entrepôts.

### Familiale et favorable à l'environnement

Comme on voit fréquemment dans les entreprises familiales, les trois membres de la direction mettent en avant une forte identification, tant avec les produits qu'avec la société. On tient donc clairement au site de Küttigen. «Nous sommes tous à l'aise avec cette matière et mettons tout notre cœur dans cette entreprise. Nous avons ici un personnel fiable et même une école pro-

fessionnelle textile à Wattwil (SG), ce qui n'est plus le cas dans certains pays européens», rappelle le CEO. Il tient cependant à ce que la société en tant que telle apporte aussi sa contribution à la formation des jeunes aux métiers du textile.

En tant qu'industrie à fort emploi d'énergie, l'entreprise s'est engagée dans une politique environnementale responsable. Depuis 1994, Kuny est certifié ISO et membre, depuis 2003, de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC). Grâce à d'innombrables mesures – parmi lesquelles la récupération de chaleur – la société a réussi ces dernières années à réduire sa consommation et ses émissions de CO<sub>2</sub> de quelque 19 pour cent. R. Lenzin souligne que l'énergie est également un important facteur de coût. Pour lui, il va de soi que l'entreprise doit gérer soigneusement les ressources limitées. Il a donc mis les économies d'énergie en tête des priorités.

### Confiance en l'avenir

A l'avenir, la croissance est surtout attendue dans le domaine des rubans techniques et dans le segment «Perso-

nal Line». «Par exemple, il peut être intéressant pour un fabricant de chocolat de faire imprimer un ruban par nos soins et d'emballer ensuite les produits dans une boîte standard», note R. Lenzin. Contrairement aux activités originelles, le marché national est ici au centre, de même que le contact direct avec les entreprises, alors qu'habituellement c'est avec les grossistes que l'entreprise traite. En ce qui concerne les rubans techniques, exigences et propriétés d'utilisation sont développées de concert avec le client.

La DG voit l'avenir avec confiance. L'ancrage au marché est large et les risques majeurs sont réduits grâce à la diversité des articles. «Nous devons accroître notre niveau d'automatisation et faire constamment œuvre de pionnier, tant pour les produits que pour nos processus», souligne M. Lenzin. Quelques événements marquants sont au programme pour le centenaire de 2014. Il est évident qu'une grande journée «portes ouvertes» est également prévue pour l'automne. ■

*Economiesuisse*

# Pour l'ouverture, le dialogue et la compétitivité

Cette année, la Journée de l'économie était placée sous le signe de la compétitivité, de l'ancrage multinational des entreprises et des objectifs d'economiesuisse. Les principales personnalités qui s'y sont exprimées étaient le nouveau président d'economiesuisse, Heinz Karrer, son prédécesseur Rudolf Wehrli, ainsi que le vice-président Patrick Odier et le conseiller fédéral Didier Burkhalter.

La Journée de l'économie qui s'est tenue à fin août à Lausanne a été marquée par le passage du témoin: Heinz Karrer a repris la présidence laissée vacante par Rudolf Wehrli qui a abandonné sa fonction au bout d'une année pour raison de manque de temps. Dans l'allocution qu'il a prononcée devant plusieurs centaines de participants des milieux économiques et politiques à l'occasion de son entrée en fonction, Heinz Karrer a souligné à quel point de bonnes conditions-cadre sont importantes pour une économie concurrentielle. Il a fait mention de ses expériences dans des entreprises comme Axpo et Swisscom. Une économie concurrentielle constitue la base de la prospérité de notre pays. C'est elle qui permet d'assurer le financement des assurances sociales sur la durée, a affirmé M. Karrer.

Il a appelé les représentants de l'économie à s'accrocher à leurs convictions libérales en matière de politique économique, car c'est à elles que la Suisse doit son succès. Il a en outre plaidé pour

une economiesuisse forte, ouverte au dialogue, active dans son travail de persuasion et désireuse de contribuer au renforcement de la confiance de la population dans l'économie.

## Resserrer les liens entre l'économie et la société

Dans son état des lieux, Rudolf Wehrli a relevé que la Suisse doit son extraordinaire dynamisme à son ouverture et à ses échanges intenses avec l'étranger. Alors qu'elle était, il y a 50 ans, l'usine de l'Europe, elle est devenue, grâce à une main-d'œuvre hautement qualifiée, une usine à idée, a observé Rudolf Wehrli. Cela nous oblige toujours à nous adapter à des conditions-cadre nouvelles et à façonner la place économique suisse de manière attrayante pour les entreprises et la population.

Rudolf Wehrli a aussi évoqué la crise de confiance à l'égard de l'économie et le repositionnement d'economiesuisse. En particulier dans une société de plus en plus critique, les entreprises ont besoin d'une organisation faitière qui fédère leurs intérêts et les représente de manière crédible, constructive et efficace dans le processus politique. Il s'agit également de rechercher une plus grande proximité, davantage de dialogue et la transparence. En prévision des votations importantes à venir, nous devons parvenir à montrer à la société l'apport des entrepreneurs en termes d'emploi et de prospérité. C'est la seule chance de l'économie d'être comprise.

Pour cette raison, Rudolf Wehrli a plaidé pour une communication claire. L'organisation faitière doit par ailleurs se concentrer plus particulièrement sur les thèmes prioritaires qui intéressent

toute l'économie. Concrètement, il s'agit de la politique européenne, de la Stratégie énergétique 2050, de la réforme de l'imposition des entreprises et de débats sur la redistribution.

## De bonnes relations avec l'UE sont une obligation

Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers et vice-président d'economiesuisse a déclaré dans son allocution que l'économie a l'obligation de prendre au sérieux les craintes et préoccupations de la population liées à l'immigration. Elle doit participer au débat et émettre des signaux clairs. Car notre savoir-faire, notre capacité d'innovation et notre prospérité dépendent dans une large mesure de la présence de travailleurs locaux et internationaux et de celle d'entreprises petites, moyennes et internationales. Raison pour laquelle il est essentiel que la Suisse maintienne la voie bilatérale avec l'UE, tout en concluant des accords de libre-échange avec des marchés d'exportation importants et de nouveaux partenaires commerciaux.

Dans son intervention, le conseiller fédéral Didier Burkhalter a souligné que l'ouverture de la Suisse était l'un de ses principaux facteurs de succès. À cet égard, des relations stables avec l'UE sont d'une importance capitale pour l'économie suisse. La voie bilatérale permet à la Suisse de préserver tout à la fois sa prospérité et son indépendance. Afin que celle-ci reste viable à long terme, il importe de la renouveler et de la développer. L'option privilégiée par le Conseil fédéral présente de nombreux avantages pour la Suisse et son économie, estime Didier Burkhalter. ■

*Heinz Karrer, nouveau président d'economiesuisse.*



Photo: economiesuisse

Association suisse des banquiers (ASB)

## L'accès au marché européen, source de soucis

Lors de la Journée des banquiers, l'Association suisse des banquiers a porté un regard critique sur le passé récent et s'est penchée sur les défis que la branche aura à relever à l'avenir. Son président, Patrick Odier, et son CEO, Claude-Alain Margelisch, ont mis en garde contre les nouveaux dangers qui se profilent sur le front des normes internationales et des limitations de l'accès au marché européen. **Par René Pfister**

La Journée des banquiers qui s'est tenue au début de septembre a été fortement marquée par l'accord fiscal passé entre la Suisse et les Etats-Unis et par le programme qui doit permettre aux banques suisses de régler les problèmes du passé concernant les avoirs non déclarés des clients américains. Lors de la conférence de presse, Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers (ASB), a confronté sa propre branche à cette situation dans une réflexion critique. Il a notamment déploré que les banques se soient par trop concentrées par le passé sur un modèle d'affaires qui a beaucoup nui à la branche. On aurait un peu trop adhéré au principe selon lequel tout ce qui n'est pas interdit est permis. Cela s'est révélé être une erreur d'interprétation des conditions-cadre, a déclaré Patrick Odier.

### Pour des normes internationales

Une vision rétrospective doit servir de leçon pour l'avenir, s'est exprimé Patrick Odier. Il a plaidé pour une action responsable: «C'est à nous qu'il appartient, dans les années à venir, de prendre nos responsabilités envers nos clients, nos collaborateurs, l'économie, la société et la prochaine génération de banquiers», a-t-il souligné. Les banques ont adapté leur stratégie aux nouvelles conditions-cadres: «Notre stratégie peut se résumer en quelques mots: conformité fiscale, normes internationales, croissance grâce à l'ouverture des marchés et concurrence loyale», a ajouté Patrick Odier.

Quant à l'avenir, il s'est montré optimiste: d'une part, la conjoncture favorable dont bénéficient les banques et, d'autre part, l'émergence et le développement d'autres domaines d'activités



Patrick Odier, président de l'ASB.

tels que la gestion d'actifs, le financement commercial et les prestations liées au renminbi devraient permettre une croissance durable de la place financière suisse. «Un engagement clair en faveur du respect des normes internationales implique un refus clair des solutions purement nationales, à l'instar de ce qui est actuellement évoqué en matière de conformité fiscale des avoirs étrangers», a déclaré M. Odier, qui a en conséquence plaidé pour une suspension de la stratégie dite de l'argent propre.

### Le marché de l'UE est essentiel

Claude-Alain Margelisch, CEO de l'ASB, a quant à lui insisté dans son discours sur l'importance de l'accès au marché pour l'avenir des banques. Dans ce contexte, il a mentionné le projet de directive européenne MiFID II, qui fait planer sur les Etats tiers, et donc sur les banques en Suisse, la menace d'une discrimination encore accrue en matière d'accès au marché européen par ailleurs important pour la place financière helvétique. «Nous devons nous efforcer de trouver une solution satisfaisante pour

la mise en œuvre de la MiFID II, le cas échéant à moyen terme par le biais d'un accord sur les services avec l'UE», a estimé le CEO de l'ASB. Dans ce contexte, il a rappelé qu'il est essentiel de régler les questions institutionnelles. Le CEO de l'ASB a par ailleurs estimé que le projet suisse de loi sur les services financiers constituait une mesure appropriée et a appelé les banques à assumer leurs responsabilités en matière de protection de l'investisseur. «Information et transparence appropriées sont les deux meilleurs moyens d'assurer la protection de l'investisseur – et non pas des interdictions strictes», a précisé M. Margelisch. A ce propos, il a mis en garde contre un excès de zèle du législateur et a fermement rejeté un Swiss finish en matière de protection de l'investisseur.

### Plus d'actifs sous gestion

Les chiffres actuels de la place financière suisse, tels qu'illustrés par le Baromètre bancaire publié chaque année, font état de résultats satisfaisants. Les actifs sous gestion ont progressé à fin 2012 et s'élevaient à 5565 milliards de francs, soit 320 milliards de plus qu'en 2011. Avec un peu plus de 50 pour cent, la part des avoirs étrangers est restée stable. Le résultat consolidé des banques en Suisse a encore stagné en 2012. La hausse du résultat des opérations d'intérêts et des autres résultats n'a pas entièrement compensé le recul des revenus issus des opérations de négoce. La mise à disposition de crédits à l'économie s'est déroulée sans difficulté: les limites de crédit octroyées ont à nouveau progressé. Le nombre des actifs en Suisse a diminué de 2,7 pour cent et s'élève à 105 166 collaborateurs. ■

*Center for Young Professionals in Banking (CYP)*

## Quand la relève bancaire se prépare pour l'avenir

Depuis dix ans, les cours interentreprises de l'apprentissage bancaire sont organisés par le centre de compétences et de formation des banques suisses. Le «Center for Young Professionals in Banking» (CYP) s'est développé depuis lors, évoluant parfois sur des voies encore peu fréquentées. Dernière innovation: au lieu de supports de cours sur papier, les apprentis reçoivent une tablette tactile. **Par Daniela Baumann**

Les jeunes qui ont commencé un apprentissage de commerce dans une banque en Suisse ou au Liechtenstein suivront probablement la partie interentreprises de leur formation au «Center for Young Professionals in Banking» (CYP). Cette organisation, présente sur 12 sites et dont le siège est à Zurich, a été créée en 2003 par cinq grandes banques suisses en collaboration avec l'Association suisse des banquiers. L'idée était de permettre aux apprenants du secteur bancaire de suivre les cours interentreprises (CIE) dans un centre de compétences unique – en complément à la formation pratique en entreprise et à l'enseignement dispensé par l'école professionnelle. Les banques formatrices économisent ainsi sur les coûts d'organisation et de réalisation des cours, sans compter que cette solution contribue à stimuler les échanges entre les apprenants et offre aux représentants de la branche davantage de possibilités d'influer sur la teneur des cours.

### Les cours interentreprises, cœur de métier

«Au début, les banques étaient sceptiques à l'égard d'un centre de formation commun, pour des raisons évidentes de concurrence», relève Alexia Böniger, la directrice du CYP. Aujourd'hui, environ 85 pour cent d'entre elles envoient leurs apprentis et titulaires d'une maturité suivre les cycles de formation bancaire du CYP. Cette organisation sans but lucratif s'est continuellement développée pendant les dix années de son activité opérationnelle et emploie aujourd'hui 86 collaborateurs, contre 5 seulement à ses débuts. Le personnel en-



Photos: m. a. d.

*Aujourd'hui, environ 85 pour cent des banques envoient leurs apprentis et titulaires d'une maturité suivre les cycles de formation bancaire du CYP.*

seignant se compose aussi bien de spécialistes bancaires que de formateurs. Afin de se perfectionner dans l'autre domaine, les collaborateurs au bénéfice d'une formation pédagogique passent chaque année quelques jours dans une banque, alors que les experts financiers acquièrent un savoir-faire didactique en complément de leur pratique bancaire.

Aux 1200 apprentis – le groupe de clients le plus important en nombre – s'ajoutent 400 titulaires d'une maturité qui entrent dans le monde de la finance avec un bagage légèrement différent, ainsi que 950 adultes accomplissant une formation bancaire de base ou un cours de perfectionnement pour formateurs, sanctionnés par une certification. La perméabilité est une caractéristique fondamentale de la formation pour adulte: l'examen final de certification permet d'obtenir la qualification requise pour

l'admission à d'autres institutions de formation. La plupart des banques qui envoient leurs collaborateurs suivre des cours de formation ou de perfectionnement au CYP sont membres de l'association. Elles profitent, pour les divers cycles de formation, de tarifs plus avantageux que les non membres.

Une petite partie des banques offrant une formation professionnelle initiale en Suisse continue cependant de faire cavalier seul, parce que l'établissement concerné souhaite se profiler comme une banque formatrice ou n'est pas disposé à abandonner les structures internes qui ont fait leurs preuves, suppose Alexia Böniger. «Initialement, notre objectif était d'inciter l'ensemble des banques à nous envoyer leurs apprenants, mais cette aspiration ne fait plus explicitement partie de notre stratégie. Cela ne nous empêche pas d'entretenir des

relations avec toutes des banques», souligne Alexia Böniger, qui a participé à la mise sur pied du CYP, avant d'en reprendre la direction cet été.

### Compétences médias tournées vers l'avenir

Aujourd'hui, le CYP dispense des connaissances bancaires à plus de 5600 jeunes. Le verbe «dispenser» n'est peut-être pas approprié, car c'est exactement ce que l'on veut éviter au CYP: donner des réponses toutes faites aux apprenants et leur proposer des solutions éprouvées pour résoudre les problèmes, explique Alexia Böniger. «Nous privilégions une approche constructive; l'apprenant est au centre et doit s'approprier les connaissances par lui-même.» Cela implique une redéfinition des rôles et les enseignants doivent abandonner les schémas de pensée traditionnels, ajoute l'économiste et spécialiste bancaire. «Chez nous, l'enseignant accompagne le processus d'apprentissage. Il doit être capable de se mettre en retrait et d'encourager l'apprenant à penser et assimiler de manière autonome.»

Depuis la rentrée 2012, le concept de formation «connected learning» est combiné avec une nouvelle méthode didactique appelée «future learning»: le CYP évolue avec son temps et équipe ses apprenants d'une tablette tactile au lieu de leur remettre des classeurs et des tonnes de papier. Tous les supports de travail, exercices et documents sont disponibles à tout moment sur une



Alexia Böniger, directrice du CYP.

médias des jeunes. «Se servir d'une tablette durant ses loisirs n'a rien à voir avec une utilisation professionnelle. Cet outil n'apporte une véritable simplification dans la vie de tous les jours que si on sait l'utiliser correctement», précise Alexia Böniger. Il s'avère que les apprenants s'habituent très bien aux tablettes, puisque la proportion de jeunes à l'aise avec elles est passée de 31 à 75 pour cent sur les trois premiers mois de la formation. Cette compétence est de plus en plus demandée dans les banques, car l'utilisation de tablettes tend à se généraliser dans le conseil à la clientèle. Alexia Böniger est convaincue que la transition de l'ère analogique à l'ère numérique est également imminente dans les écoles professionnelles.

### L'apprentissage mobile en continu, une question de temps

Depuis l'introduction de la tablette tactile, les écoles professionnelles sont en effet toujours plus nombreuses à s'intéresser au concept de formation du CYP, confirme Alexia Böniger. Aucune autre organisation n'a intégré les médias d'apprentissage en ligne de manière aussi cohérente dans l'enseignement: la totalité des contenus étant disponibles sous la forme électronique, les apprenants n'ont plus à jongler entre les livres, les fiches et l'ordinateur.

Alexia Böniger est persuadée que l'introduction de l'apprentissage mobile dans les trois lieux de formation – entreprise, école professionnelle et cours

interentreprises – apportera une forte valeur ajoutée aux apprenants. Elle esquisse un scénario d'avenir: «Les apprenants pourront intégrer les acquis théoriques dans la pratique et les compléter par des exemples d'application». D'ici là, quelques obstacles devront encore être surmontés. Pour les banques, la sécurité constitue un aspect particulièrement délicat. De plus, Alexia Böniger a observé une réticence à utiliser cet outil, avant tout parmi les personnes qui ne sont pas issus d'une branche technique.

Le CYP est conscient que les innovations se heurtent toujours à des difficultés. L'un des grands défis du passage du papier à la tablette a consisté à intégrer l'ensemble des acteurs concernés – fournisseurs, responsables de la formation des banques, enseignants, apprentis et titulaires d'une maturité. En outre, l'assistance technique revêt une importance cruciale – également en tant que facteur de coût. «Les problèmes techniques sont tout simplement inévitables dans ce processus», précise Alexia Böniger. Sur l'un des sites, la connexion Internet n'était par exemple pas suffisamment stable. Dans un autre cas, il est apparu ultérieurement que les tablettes remises aux apprenants n'étaient pas toutes équipées de la même version du logiciel. Enfin, l'élaboration du matériel pédagogique est une tâche qu'il ne faut pas non plus sous-estimer: Alexia Böniger met en garde contre ce qu'elle appelle les «déserts PDF»: «Les supports papier ne doivent pas être transposés systématiquement dans l'environnement électronique.»

### Évaluation sur trois ans

Une étude menée par l'Université de Zurich jusqu'en 2016 évaluera le passage du CYP à de nouveaux supports de formation ainsi que les possibilités d'optimisation de cette forme d'apprentissage. Elle cherchera en outre à définir le moyen le plus efficace d'apprendre grâce aux médias numériques et à établir dans quelle mesure ces derniers modifient le processus d'apprentissage et influent sur les résultats. Des questions d'avenir pour le monde du travail de demain – pas seulement pour le CYP et les banques. ■

**«Se servir d'une tablette durant ses loisirs n'a rien à voir avec une utilisation professionnelle!»**

plate-forme d'apprentissage électronique, indépendamment du lieu. Grâce à l'application maison «MyCYP», les apprenants et les titulaires d'une maturité peuvent accéder en ligne à l'ensemble des informations et contenus.

Plusieurs raisons sont à l'origine de ce grand pas en avant, le but premier étant de développer les compétences



### Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

Le Lunch-Check, une solution de restauration sans argent, exonérée des cotisations sociales, qui vous permet de profiter d'un large éventail de cafés-restaurants.

Pour en savoir plus: [lunch-check.ch](http://lunch-check.ch)

**LUNCH-CHECK SUISSE**  
LA DEVISE LA PLUS SAVOUREUSE DE SUISSE.



Plus d'informations:  
Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck  
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00  
[arbeitsgeber@zs-werbeag.ch](mailto:arbeitsgeber@zs-werbeag.ch)  
[www.zs-werbeag.ch](http://www.zs-werbeag.ch)

**Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.**



La passerelle vers  
**l'emploi**  
depuis 1972

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

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

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

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

Informations et adhésion sur [www.fondation-ipt.ch](http://www.fondation-ipt.ch)

Fondation privée  
Sans but lucratif  
D'utilité publique



**CCP 10-6314-8**

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Adolphe Ribordy

## Premier de classe



Photo: m. a. d.

**L**a Suisse est, pour la cinquième année consécutive, le pays dont l'économie est la plus compétitive, a affirmé récemment le WEF. Singapour et la Finlande suivent dans le classement. Il y a des nouvelles qui font plaisir, celle-là en est une. Pour trois raisons.

La première c'est qu'on ne peut bien se définir qu'en se comparant. La deuxième raison montre que l'économie se porte bien dès lors que la politique n'interfère pas trop dans les activités humaines. La troisième c'est cette remise en cause constante des choix de société par la démocratie directe. Ainsi des salaires faramineux des patrons à l'ouverture des shops 24/24 h. etc., on se remet constamment en question par le débat et le vote.

Le classement du WEF, basée sur 12 critères, ne dément par les comparaisons d'autres analystes de par le monde, de l'OCDE aux analyses bancaires pointues, des classements sur les universités à ceux sur les finances publiques, etc. La Suisse est bonne partout: économie, chômage, social, enseignement, gouvernance politique, etc. Une des causes du succès helvète c'est aussi la modestie, et le «doute suisse» Mais que font les pays voisins dans le classement du WEF? Allemagne 4e, Autriche 16e, France 23e, Italie 49e.

Le rapport du WEF dit aussi nos points faibles: trop de soutien à l'agriculture, pas assez de jeunes à l'Université et trop peu de femmes dans l'économie. Cela dit, toutes ces analyses, ces tableaux d'évaluation comparative, tous

ces classements sont comme un livret scolaire: ils donnent l'état de la situation à un moment donné. Ils ne disent pas la somme de travail, d'adaptation, d'innovation qu'il a fallu pour être 5 ans durant le premier de classe. Et là on mesure mieux la force des PME suisses, leur dynamisme, leur faculté d'être très souvent et pour la plupart à la pointe de la recherche et du développement. Bien évidemment il y a la situation de la place financière pressée par le besoin d'argent et la fiscalité intrusive des autres pays. Mais là encore le rapport du WEF observe que ce secteur s'adapte plutôt bien aux nouvelles conditions du marché.

On notera que le WEF émet une réserve sur l'accroissement de réglementation qui menace notre économie. En effet comparativement, les contraintes administratives se sont multipliées en 20 ans. Elles ne satisfont que l'imaginaire des juristes d'Etat et des fonctionnaires, sans produire d'effets positifs mais elles entravent souvent l'économie.

Primum vivere, deinde philosophari disaient les Anciens et ils avaient bien raison. On est surpris très souvent par le discours politique. Certains oubliant l'Histoire et les témoignages de l'ancienne génération, croient que la Suisse a toujours été ainsi et le sera encore dans un siècle. La vie pour eux se résume souvent en deux mots: fonction publique et impôts. Libéralisme, lois du marché, solidarité partagée ne sont pourtant pas des gros mots.

Travailler, entreprendre, innover sont des expressions qui permettent de vivre et souvent de philosopher aussi sur le sens qu'on donne à sa vie. Oublions donc un instant les débats inutiles, les propositions dépensières, les attermolements d'habitude et apprécions ce statut de 1<sup>er</sup> de classe. On peut donc reprendre le slogan «Y en a pas comme nous!» ■

---

Adolphe Ribordy est journaliste, ancien rédacteur en chef du Confédéré, Martigny, consultant du groupe Hersant et président de Radio Rhône SA.

*Union cantonale des associations patronales bernoises*

## Berne évolue vers le centre

Le canton de Berne est gouverné depuis trois ans par une majorité rouge-verte, dans la Ville de Berne, c'est le cas depuis plus de deux décennies. Au premier abord, ce n'est pas un terrain facile pour défendre les intérêts patronaux. Le travail de lobby de l'Union cantonale des associations patronales bernoises est d'autant plus important qu'elle doit s'atteler à la question du redressement du budget cantonal déficitaire. **Par Daniela Baumann**



Photo: Swatch Group

*L'industrie manufacturière est l'un des principaux piliers de l'économie bernoise.*

Vu de l'extérieur, le canton de Berne est facilement sous-estimé et qualifié un peu hâtivement de canton hautement endetté, qui absorbe des montants considérables de la péréquation financière inter-cantonale. Pourtant, il vaut la peine de porter sur lui un regard plus nuancé: deuxième canton suisse par son poids économique, Berne est aussi le principal site industriel de Suisse après Zurich, une grande région touristique et le siège de l'administration fédérale et des entreprises de la Confédération. En comparaison avec le reste de la Suisse, il présente un faible taux de chômage, un taux d'occupation élevé et enregistre des revenus supérieurs à la moyenne.

### **Berne: un moteur économique**

La Ville fédérale et ses environs forment un espace économique dynamique où vit un bon tiers de la population du canton et où sont implantées 40 pour cent de toutes les entreprises des secteurs secondaire et tertiaire. Par rapport à la moyenne cantonale, la région dégage un produit intérieur brut par habitant et par année supérieur d'un tiers. Mais dans d'autres régions également, l'économie fournit des emplois attrayants et produit une haute va-

leur ajoutée: c'est le cas de l'industrie de précision du Jura bernois et du Seeland ou du tourisme de l'Oberland bernois. «Dans l'industrie manufacturière, nous avons des entreprises qui, dans leurs niches, atteignent 80 pour cent de leur part du marché mondial», commente Claude Thomann, directeur à titre accessoire depuis plus de 20 ans de l'Union cantonale des associations patronales bernoises.

Par ailleurs, pour M. Thomann, le principal problème du deuxième canton suisse par sa superficie réside dans la grande hétérogénéité économique et la création de valeur parfois faible des régions périphériques. La grande place qu'y occupent le service public, en particulier les administrations publiques et la santé publique, représente à la fois un avantage et un inconvénient d'une part, cette situation réduit les rentrées fiscales, mais d'autre part, elle se traduit par un effet rééquilibrant: «En cas de crise, nous sommes moins ébranlés qu'un canton très industrialisé, explique M. Thomann qui avertit cependant: «Mais il ne faudrait pas développer par trop le secteur public.» Dans l'ensemble, le canton ne présente pas les conditions qui lui permettraient de se hisser à la tête de l'économie

suisse. Il doit plutôt tendre à progresser du dernier tiers vers le milieu.

### Restreindre l'offre plutôt qu'augmenter les impôts

Pour y parvenir, l'économie bernoise cherche à influencer les décisions politiques qui la concernent. Tant au niveau cantonal que municipal, elle est représentée par trois associations: outre l'association cantonale qui se concentre sur les thèmes de politique patronale ou la section de la Ville de Berne (Union patronale bernoise), il s'agit des PME bernoises, ancienne Union bernoise des arts et métiers, et de l'Union du commerce et de l'industrie du canton de Berne. Bien que les champs d'action soient clairement délimités, elles collaborent étroitement sur certaines questions.

Il en est de même de l'examen des offres et des structures (EOS 2014) que le Conseil-exécutif bernois a mis en place lorsque la situation financière du canton s'est détériorée. «L'horizon s'assombrit, d'autant plus que le montant de la péréquation financière (plus d'un milliard) peut être remis en question», fait remarquer M. Thomann. Après des années dans les chiffres noirs, le canton de Berne va au-devant de difficiles débats et luttes de répartition. La situation est claire: il vit au-dessus de ses moyens; il ne parvient à dégager lui-même que 75 pour cent environ de ses charges. Grâce aux contributions de la péréquation financière, il arrive à près de 88 pour cent.

Le Parlement du canton de Berne va se prononcer prochainement sur l'EOS. L'Union patronale bernoise, les PME bernoises et l'Union du commerce et de l'industrie du canton de Berne veulent, via le groupe parlementaire de l'économie du Grand Conseil, rééquilibrer le déficit structurel par un redimensionnement de l'offre, et non par des hausses d'impôts. Par rapport aux autres cantons, le niveau de la fiscalité de Berne est déjà suffisamment élevé. «S'il faut encore injecter de l'argent, nous ne sortons jamais des difficultés», affirme M. Thomann. Il est convaincu qu'il y a encore une marge de manœuvre suffisante côté dépenses. Il songe à une multitude de petites subventions sur lesquelles il serait possible d'économiser sans ro-

gner la substance. «Le défi consiste à maintenir la même offre avec moins d'argent.»

### Assainir les caisses de pension

Les associations économiques se sont beaucoup engagées sur la question des coûts d'assainissement des deux institutions de prévoyance cantonales: la Caisse de pension bernoise et la Caisse d'assurance du corps enseignant bernois. L'urgence qu'il y a à assainir ces caisses est généralement reconnue; le désaccord porte sur les contributions d'assainissement des employeurs et des assurés. Selon M. Thomann, «on ne peut parler de symétrie des sacrifices». Il déplore l'attitude unilatérale du Conseil-exécutif favorable aux employés de l'Etat.

Il ne délivre pas pour autant un mauvais certificat au gouvernement cantonal à majorité rouge-verte: «Nous reconnaissons que le gouvernement, sous la pression du programme d'économies adopté par le Grand Conseil, a fait preuve d'une certaine discipline en matière de politique financière.» Pour Claude Thomann, la perte de la majorité bourgeoise aux dernières élections au Conseil-exécutif était un «accident de parcours». Les préparatifs des élections 2014 vont bon train: «Nous avons beaucoup investi ces derniers mois pour serrer les rangs dans notre propre camp. Nous avons maintenu un ticket à quatre, avec deux représentants de l'UDC, un PLR et une candidate du PBD.»

### Des structures souples

Le travail de lobbying est au centre des activités de l'Union cantonale des associations patronales bernoises. Même s'il est peu spectaculaire et peu visible, il porte néanmoins des fruits, comme le confirme Claude Thomann: «Le fait que le Grand Conseil à majorité bourgeoise se soit renforcé ces dernières années de gouvernement rouge-vert est dû pour une bonne part à nos efforts. Nous avons pu trouver une certaine cohésion.»

Pour son travail de lobbying, l'Union cantonale travaille en réseau. Sa présence dans différents organes joue un rôle central. Elle collabore avec les autres associations économiques et entretient des contacts avec les responsables de

certaines directions. M. Thomann et M. Enrico Casanovas, président de l'Union cantonale, sont également membres de la commission économique chargée de conseiller le gouvernement. Des discussions ont également lieu régulièrement avec les partenaires sociaux, dans un climat traditionnellement excellent: «Nous ne nous faisons pas de cadeaux, mais nous nous voulons pragmatiques et équitables dans nos échanges.»

En outre, les 1000 entreprises membres des six sections régionales de l'Union bénéficient des conditions favorables d'une caisse de compensation AVS et d'allocations familiales. Le directeur, avocat à titre principal spécialisé en droit du travail, leur fournit des renseignements juridiques. Les ressources de l'Union ne sont pas suffisantes pour offrir une palette de services plus étoffée. Les membres ne le souhaitent d'ailleurs pas non plus. Ils préfèrent une association assez svelte vivant de cotisations raisonnables. «C'est à leurs yeux la meilleure solution. Mais les deux autres organisations économiques cantonales ainsi que de nombreuses organisations de branche offrent des services étendus», précise M. Thomann. Il a été question de fusion, mais l'idée est enterrée.» Trois associations autonomes axées sur des aspects différents sont mieux à même de représenter l'économie bernoise dans les milieux politiques et l'opinion publique qu'une seule.» ■

## DIE BERNER ARBEITGEBER.

**Membres:** 6 sections comptant 1000 entreprises et 70 000 emplois

**Création:** 1919 (Union patronale bernoise) ou 1944 (Union cantonale des associations patronales bernoises)

**Président:** Enrico Casanovas

**Directeur:** Claude Thomann

### Contact

Union cantonale des associations patronales bernoises  
Effingerstrasse 1, case postale 6916  
3001 Berne

Tél.: +41 (0)31 390 25 81

info@berner-arbeitgeber.ch

www.berner-arbeitgeber.ch

*Accord interprofessionnel*

# Validité des conventions collectives en Espagne

Le 23 mai 2013, dans le cadre de la Commission de Suivi de l'Accord interprofessionnel «II» pour l'Emploi et la négociation collective 2012–2014 (SI mars 2012), les partenaires sociaux espagnols (CEOE et CEPYME pour le patronat et CC.OO. et UGT pour les syndicats) se sont mis d'accord sur des critères d'orientation pour les négociateurs des conventions collectives de branche et d'entreprise.

En effet, suite à la réforme du marché du travail de 2012, et à partir du 8 juillet 2013, toutes les conventions collectives arrivées à échéance il y a plus d'un an cesseront de produire leurs effets et devront être renégociées. Auparavant, une convention collective arrivée à échéance continuait à s'appliquer, *ad vitam aeternam*, tant qu'une nouvelle convention n'avait pas été conclue.

## Accord sur 8 principes

Pour éviter que de millions de salariés ne se retrouvent sans couverture conventionnelle, les partenaires sociaux se sont donc mis d'accord sur 8 principes qui devraient permettre de faciliter et d'accélérer le processus de négociation.

Avec cet Accord, les signataires recommandent en effet aux négociateurs de conventions collectives de suivre les principes suivants:

- l'objectif premier est d'ouvrir un processus de rénovation et de modernisation de la négociation collective, de manière à ce que les conventions collectives permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises et la stabilité de l'emploi des salariés, et ce tout en respectant l'autonomie des négociateurs, à quelque niveau que ce soit;
- les conventions collectives doivent renforcer les mécanismes de flexibilité interne, conformément au principe posé dans l'Accord interprofessionnel «II», pour éviter l'application de mécanismes de flexibilité externe;
- il est nécessaire que les conventions collectives fassent l'objet d'une révision ou d'un renouvellement afin d'en garantir l'efficacité;
- il faut améliorer de manière significative les techniques de rédaction des conventions collectives, afin que les dispositions conventionnelles soient rédigées de manière plus claire et plus simple; cela permettra de les rendre plus compréhensibles pour les salariés et les chefs d'entreprise et de réduire le risque de conflits d'interprétation;
- il est nécessaire de faciliter et d'intensifier les processus de négociation en cours afin de parvenir à un accord avant la date d'expiration des conventions collectives concernées;
- les parties doivent s'engager à poursuivre la négociation jusqu'à la date d'expiration des conventions collectives, et ce afin de garantir le maintien des dispositions conventionnelles;
- dans tous les cas, il appartiendra aux parties de décider si la négociation est arrivée à un point de blocage et s'il est nécessaire de recourir à la médiation obligatoire ou à l'arbitrage volontaire. Pour résoudre ces situations de blocage, les parties devront recourir aux systèmes déjà existants dans le cadre de l'Accord pour la résolution extrajudiciaire des conflits. Les signataires s'engagent à recourir à ce type de mécanismes lorsque les conventions collectives ont été dénoncées deux ans avant la date du 8 juillet 2013, et à ce jour n'ont pas été renouvelées;
- les signataires s'engagent à tout mettre en œuvre pour le renouvellement des conventions collectives, et notamment à appeler leurs organisations sectorielles et territoriales à appliquer les principes énoncés ci-dessus.

*(Texte de l'Accord du 23 mai 2013 patronat interprofessionnel espagnol CEOE, UIMM août 2013)*

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

## Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: [www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)

SIHLDRUCK CUBE®

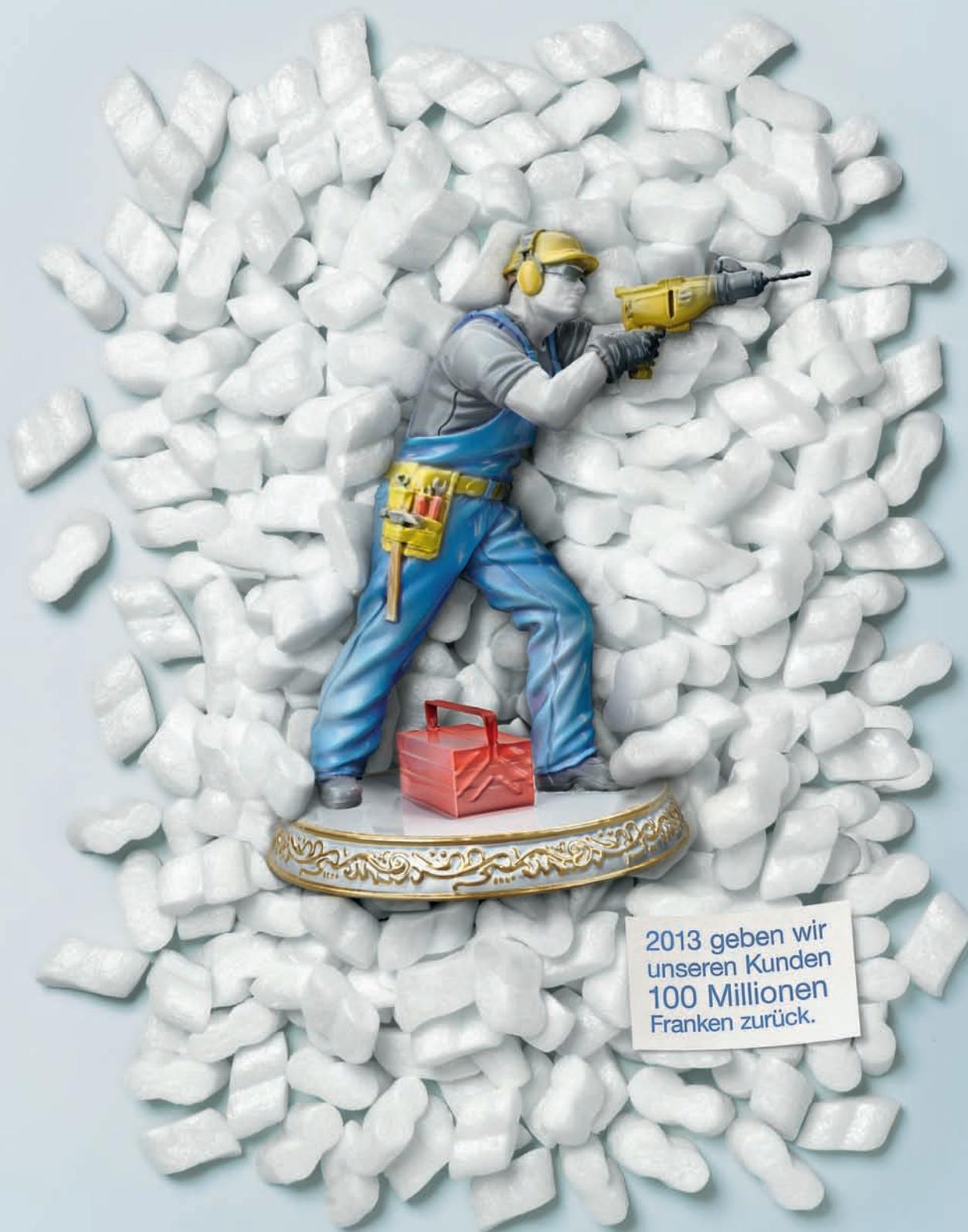
## KOMMUNIKATIONSWEGE DER ZUKUNFT.

Sihldruck Cube® ist ein modulares Dienstleistungspaket, welches Ihnen alle Ansprüche und Wünsche bei der Publikation von digitalen und analogen Inhalten abdeckt.

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

<p>Publikationssystem</p> 	<p>Shop-Lösungen</p> 	<p>Online-Publikationen</p> 	<p>Ausgabekanal Tablet-PC/App</p> 
<p>SIHLDRUCK <b>CUBE</b>®</p>	<p>Web2Print</p> 	<p>eBook-Produktionen</p> 	
	<p>Webdesign</p> 	<p>Druckportal- lösungen mit Web-Editor</p> 	
	<p>Gestaltung, Bildbearbeitung, Medienvorstufe</p> 	<p>Officevorlagen Templates</p> 	<p>Wording</p> 

# Helpen Sie die Prämien tief zu halten: Tragen Sie Sorge zu Ihren Mitarbeitern.



2013 geben wir  
unseren Kunden  
100 Millionen  
Franken zurück.

Weniger Arbeitsunfälle und eine rasche Wiedereingliederung bedeuten tiefere Kosten. Als nicht gewinnorientiertes Unternehmen geben wir Überschüsse in Form von Prämien-senkungen an die Versicherten zurück. Das finden wir nur gerecht. Denn durch wirkungs-volle Unfallprävention tragen Sie dazu bei, dass die Prämie auch in Ihrer Branche tief bleibt. Sorgen Sie für Sicherheit in Ihrem Betrieb. Es lohnt sich. [www.suva.ch/praemien](http://www.suva.ch/praemien)

**suvarisk**

Sicher versichert