

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Februar/Février 2014

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

INTERVIEW

Arnold Furtwaengler

DOSSIER

Mobilité internationale des jeunes pendant leur apprentissage

PORTRAIT D'UN MEMBRE

Swiss Retail Federation: la voix des entreprises du commerce de détail

BRENNPUNKT

Internationale Mobilität: auch in der Berufslehre ein Vorteil

VERBANDSPORTRÄT

Swiss Retail Federation im Kampf gegen unnötige Regulierungen

PRÜFUNGEN

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Zertifikatsprüfung Personalassistent/in

Prüfungstermin Frühjahr 2014:

17.03.2014 | schriftliche Prüfung | Winterthur

Prüfungstermin Herbst 2014:

01.09.2014 | schriftliche Prüfung | Winterthur

Prüfungsgebühr: CHF 440.–

Anmeldeschluss: 21. Januar bzw. 18. Juni 2014

Information und Anmeldung

www.hrse.ch

Berufsprüfung HR-Fachfrau/HR-Fachmann

Prüfungstermine Herbst 2014:

02. und 03.09.2014 | schriftliche Prüfung | Winterthur

21. bis 24.10.2014 | mündliche Prüfung | Fribourg

Prüfungsgebühr: CHF 1'000.–

Anmeldeschluss: 17. März 2014

Human Resources Swiss Exams c/o KV Schweiz | Postfach 1853
8027 Zürich | Tel. 044 283 45 48 | info@hrse.ch

Höhere Fachprüfung dipl. Leiter/in Human Resources

Prüfungstermine Herbst 2014:

22.09.2014 | schriftliche Prüfung | Bern

23.09.2014 | mündliche Prüfung | Bern

Prüfungsgebühr: CHF 2'000.–

Anmeldeschluss: 31. März 2014

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Zürichsee Werbe AG, Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00, arbeitgeber@zs-werbeag.ch, www.zs-werbeag.ch



«BÜLACHER GLAS»

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

vetropack 

Starbahnwest



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

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

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



Mobilität bringt alle weiter



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Austauschprogramme mit Filialen im Ausland und geben Lernenden die Möglichkeit, ihren beruflichen und persönlichen Horizont zu erweitern. Im Brennpunkt zeigen wir auf, weshalb sich auch Verbände für mehr Mobilität in der Berufslehre engagieren. Zudem porträtieren wir mit dem angehenden Automatiker Samuel Rhyner einen jungen Mann, der für die Firma Bühler einen Einsatz in Indien leisten durfte und dabei einiges erlebt hat. Jetzt ist seine Neugier auf Neues erst recht geweckt – und er kann sich durchaus vorstellen, wieder im Ausland zu arbeiten.

Einen internationalen Horizont und ein Bewusstsein für Mobilität haben alle Unternehmen, die in Exportmärkten tätig sind. Das gilt auch für die Firma Wander, die mit ihrem Vorzeigeprodukt Ovomaltine schon lange im Ausland unterwegs ist und mit einer agilen und innovativen Produktstrategie auf neue Kundenbedürfnisse in den verschiedenen Ländern reagiert. Wissen Sie übrigens, welches Land der grösste Absatzmarkt für Ovomaltine ist? Lassen Sie sich überraschen und lesen Sie das Interview mit Geschäftsleiter Arnold Furtwaengler.

Mit einer ganz praktischen Form von Mobilität befasst sich die Familienfirma Menzli Sport, die wir im Porträt vorstellen: Sie sorgt etwa dafür, dass Wintersportler mit der richtigen Ausrüstung über die Pisten sausen. Der Bündner Oberländer Sportfachhändler kann sich mit acht Geschäften erfolgreich gegen die grosse Konkurrenz behaupten – dank dem Mut, auch ungewohnte Wege zu gehen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Bei den Debatten zur Zuwanderung wird ein bemerkenswerter Aspekt oft ausgeblendet – und zwar die steigende internationale Mobilität der eigenen Bevölkerung. Fakt ist nämlich, dass gemäss den neusten Zahlen des Bundes 2012 mehr als 715 000 Schweizerinnen und Schweizer permanent oder vorübergehend im Ausland lebten und arbeiteten. Drei Fünftel von ihnen waren in EU-Staaten ansässig, vor allem in Frankreich, Deutschland und Italien. Der Rest lebte in den USA, Kanada, Australien und anderen Ländern rund um den Globus. Zudem steigt die Zahl der Schweizerinnen und Schweizer, die ins Ausland auswandern, tendenziell an. Das zeigt klar: Der freie Personenverkehr ist alles andere als eine Einbahnstrasse, wie dies Gegner der Zuwanderung mitunter suggerieren. Offene und zugängliche Arbeitsmärkte sind für alle von Vorteil – auch für Arbeitnehmende und Unternehmen aus dem eigenen Land.

Dass es sich lohnt, international unterwegs zu sein und in anderen Ländern Erfahrungen zu sammeln, wissen nicht nur Manager, Fachkräfte oder Studierende, die für ein paar Semester ins Ausland gehen. Auch für Lernende kann sich der Mut zur Mobilität auszahlen – sowohl für sie selbst als auch ihre Arbeitgeber. Firmen lancieren deshalb



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2014 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

109. 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
Einzelnnummer: 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: 4100
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2013:
Total verbreitete Auflage: 3534
Verkaufte Auflage: 3108
Gratisauflage: 426

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF**

Perspectives

38 MEMBRES

Hotelleriesuisse et Gastrosuisse

39 OPINION

Martin Kaiser

40 ENTRETIEN

Arnold Furtwaengler, Wander SA

42 DROIT DU TRAVAIL

42 Pauses sur la place de travail

44 Responsabilité en cas d'accident du travail

46 DOSSIER

46 Mobilité chez les apprentis: répondre à l'appel du vaste monde

48 Portrait de Samuel Rhyner, apprenti du groupe Bühler

51 Interview de Jürg Zellweger: «Des solutions inventives s'imposent»

52 ENTREPRISES

52 Menzli Sport, Ilanz

54 Benevol Suisse: interview de Elsbeth Fischer-Roth

56 MARCHÉ DU TRAVAIL

Associations de l'économie et l'immigration

57 ÉCLAIRAGE

Claudine Amstein

58 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Swiss Retail Federation

60 INTERNATIONAL

Projet de réforme de l'apprentissage au Royaume-Uni

La mobilité: un plus pour la formation professionnelle



Photo: m. a. d.

De plus en plus, des associations ou des entreprises d'horizons très divers offrent à leurs apprentis des stages à l'étranger. A quoi faut-il veiller dans ces cas-là? Quelles sont les avantages et les limites de telles initiatives? Réponses dans notre Dossier – à travers les expériences de deux grandes entreprises et le portrait d'un futur automaticien qui a passé deux mois en Inde –, suivies d'une évaluation du responsable de la formation de l'Union patronale suisse. **Dès la page 46**

Entretien avec Arnold Furtwaengler, directeur de Wander SA

La rubrique Entretien accueille Arnold Furtwaengler, directeur de Wander SA. Depuis 2002, cette entreprise est une filiale du groupe alimentaire Associated British Foods. Pourtant elle fonctionne comme une PME indépendante, tient à souligner Arnold Furtwaengler. Wander met à profit sa liberté de manœuvre pour développer en permanence de nouveaux produits – principalement autour de la marque emblématique Ovomaltine. **Page 40**

Elsbeth Fischer-Roth, directrice de Benevol Suisse

Environ 2,5 millions de personnes travaillent en Suisse bénévolement, dont trente pour cent possèdent un niveau de formation élevé. Elsbeth Fischer-Roth, directrice de l'organisation faîtière de 18 services services Benevol régionaux, conseille les entreprises et les particuliers qui souhaitent s'engager dans le bénévolat. Elle explique entre autres le bénéfice que les cadres et leurs employeurs peuvent retirer d'un tel engagement. **Page 54**

Swiss Retail Federation représente les entreprises de commerce de détail

Le commerce de détail est une branche diversifiée qui joue un rôle important dans l'économie. Grâce à Swiss Retail Federation, c'est une voix qui compte au niveau politique. Actuellement, elle est sous pression en raison des tendances croissantes à la réglementation. En outre, l'association des moyennes et grandes entreprises du commerce de détail offre divers services à ses membres. **Page 58**



Photo: m. a. d.

Wie die Wander AG mit Ovomaltine die Welt erobert

Ovomaltine verkauft sich rund um den Globus – teils unter anderem Namen und in Form anderer Produkte. Gemeinsam ist ihr Ursprung: Im 19. Jahrhundert kreierte der Apotheker Georg Wander in Bern einen Malzextrakt und legte damit den Grundstein für eine Erfolgsgeschichte. Heute entwickelt, produziert und vermarktet die Wander AG Produkte zahlreicher Marken, das Aushängeschild bleibt aber Ovomaltine. Wie Geschäftsleiter Arnold Furtwaengler im Arbeitgeber-Gespräch verrät, wird demnächst die neuste Erfindung lanciert. **Seite 8**



Bild: zvg

Mobilität – Mehrwert in der Berufslehre

Verbände und Unternehmen verschiedener Branchen sind zunehmend bestrebt, ihren Lernenden Auslandsaufenthalte zu ermöglichen. Was ist dabei zu beachten, was sind die Chancen und Grenzen eines solchen Projekts? Antworten gibt der Brennpunkt – mit Erfahrungen zweier grosser Unternehmen, einem Porträt eines angehenden Automatikers, der zwei Monate in Indien verbrachte, und der Einschätzung von Jürg Zellweger, Bildungsverantwortlicher beim Schweizerischen Arbeitgeberverband. **Ab Seite 14**

Menzli ist im Wintersport zuhause



Bild: zvg

Was 1978 mit einem bescheidenen Eigenkapital von 5000 Franken in Ilanz seinen Anfang nahm, ist inzwischen zu einem gewichtigen Akteur des Sportfachhandels – mit Schwerpunkt Wintersport – im Bündner Oberland geworden: Das Familienunternehmen Menzli Sport führt heute acht Geschäfte. Die beiden Söhne des Firmengründers Marcus Menzli profitieren nach wie vor gerne von dessen Wissen und Erfahrung, schlagen aber bewusst auch neue Wege ein. **Seite 22**

Swiss Retail Federation fordert mehr Flexibilität für den Detailhandel

In einer vielseitigen und volkswirtschaftlich bedeutungsvollen Branche wie dem Detailhandel ist Flexibilität gefragt. Deshalb setzt sich der Verband des mittleren und grossen Detailhandels, Swiss Retail Federation, gegen die zunehmenden Regulierungstendenzen in der Politik zur Wehr, wie Geschäftsführer Adrian Wyss im Verbandsporträt betont. Ausserdem bietet man den 40 Mitgliedern eine breite Palette an Dienstleistungen. **Seite 32**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Hotelleriesuisse und Gastrosuisse

7 STANDPUNKT

Martin Kaiser

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Arnold Furtwaengler, Wander AG

10 ARBEITSRECHT

10 Pausen am Arbeitsplatz

12 Haftung bei Arbeitsunfall

14 BRENNPUNKT

14 Mobilität in der Berufslehre:

Wenn die weite Welt ruft

16 Porträt von Samuel Rhyner, Lernender der Bühler Group

19 Interview mit Jürg Zellweger: «Gefragt sind innovative Wege»

20 UNTERNEHMEN

Exportaussichten der KMU

21 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

22 Menzli Sport, Ilanz

25 Gute Performance der Pensionskassen

26 Elsbeth Fischer-Roth, Benevol Schweiz, über Freiwilligenarbeit

28 ARBEITSMARKT

28 Wirtschaftsverbände

vereint gegen die SVP-Initiative

29 Zuwanderung:

Familiennachzug ist klar geregelt

30 SERVICE

31 EVENTS

Unternehmertag der SMU

32 VERBANDSPORTRÄT

Swiss Retail Federation

Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe gefordert

Fast die Hälfte aller IV-Neurentner erhält vor Eintritt in die Invalidenversicherung Arbeitslosengeld oder Sozialhilfe. Die Unterstützung der IV zur Früherkennung und Reintegration kommt für diese Personen spät. Dies zeigt eine Studie des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV) und wirft die Frage nach einem besseren Zusammenspiel der Sozialsysteme auf.

Gemäss der Studie des BSV beziehen Sozialhilfe-Empfänger durchschnittlich zweieinhalb Jahre Sozialhilfe-Beiträge, bevor sie in die IV eintreten. Mit anderen Worten: Viele IV-Neurentner haben bereits eine lange Sozialhilfe-«Karriere» hinter sich.

In der Vergangenheit wurde immer wieder der Verdacht geäussert, die IV schiebe Lasten an die Sozialhilfe ab. Die Studie des BSV wirft nun allerdings die Frage auf, ob die Praxis der Arbeitslosenversicherung und der Sozialhilfe nicht zu wenig auf die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Leistungsbezüger ausgerichtet ist. Damit würde die IV über Gebühr belastet – einmal durch ver-

meidbare Neuverrentungen, einmal durch späte Interventionen.

Massnahmen: je später, desto weniger wirkungsvoll

Die IV steckt mittlerweile viel Geld in Massnahmen zur Früherkennung von psychisch belasteten Menschen und zum Erhalt von deren Arbeitsmarktfähigkeit. Kommen sie erst am Ende einer langen Sozialhilfe-Karriere oder nach langer Arbeitslosigkeit zum Zuge, so sind sie nicht mehr gleich wirkungsvoll wie am Anfang. Je später die Unterstützung einsetzt, desto mehr muss für einen tendenziell geringeren Reintegrationserfolg geleistet werden.

Stefan Ritler, Vizedirektor des BSV und Leiter der Abteilung «Invalidenversicherung», bezeichnet die Studie als Instrument, welches die Wechselwirkungen der Schweizer Sozialversicherungs-Systeme aufzeige. Für den Schweizerischen Arbeitgeberverband tönen die Resultate auch einen Handlungsbedarf an. Mit Blick auf ein besseres Zusammenspiel der Sozialsysteme dürfte es zentral sein, dass sich Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe verstärkt – und anhand standardisierter Prozesse – auf die Früherkennung von psychischen Problemen und die Arbeitsmarktfähigkeit psychisch belasteter Menschen ausrichten. ■ (SAV)

Stellenwert freier Berufe in der Schweiz gestiegen

Die sogenannten freien Berufe verzeichneten in den letzten zehn Jahren laut einem Bericht des Bundesrats ein deutlich überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum. Dies nicht zuletzt auch aufgrund der Zuwanderung aus EU/Efta-Staaten in den freien Berufen. Trotzdem ist die Erwerbslosenquote deutlich unter dem Durchschnitt geblieben.

Der Bericht «Freie Berufe. Stellenwert in der Volkswirtschaft?» analysiert die volkswirtschaftliche Bedeutung der freien Berufe in der Schweiz und die Herausforderungen im Zusammenhang mit der stärkeren Öffnung des Arbeitsmarktes. Zu den freien Berufen zählen etwa Architektinnen, Ingenieure, Rechts-

anwältinnen, Notare, Revisorinnen, Ärzte und Apothekerinnen.

2012 übten rund 390 000 Personen beziehungsweise rund 9,3 Prozent der Erwerbstätigen einen freien Beruf aus, 2003 lag der Anteil noch bei 8,2 Prozent. Dies entspricht einem deutlich überdurchschnittlichen Beschäftigungs-

wachstum. Die Personenfreizügigkeit begünstigte diese Entwicklung – die Zuwanderung aus EU/Efta-Staaten fiel in den letzten Jahren in freien Berufen überdurchschnittlich aus. Der Marktzugang bei freien Berufen setzt die gegenseitige Anerkennung von Berufsqualifikationen voraus. Die entsprechenden Verfahren sind etabliert und funktionieren beidseitig gut.

In der überdurchschnittlich starken Zuwanderung in freien Berufen spiegelt sich neben der Marktöffnung vor allem die wachsende Nachfrage der Schweizer Wirtschaft nach hoch qualifizierten Arbeitskräften. Die Zuwanderung trug mit dazu bei, den Fachkräftemangel in verschiedenen Bereichen der freien Berufe zu lindern. Die Erwerbslosenquote blieb bei freien Berufen deutlich unter dem Durchschnitt und ihre Erwerbseinkommen kamen kaum unter Druck. ■

Auch Architekten fallen unter die sogenannten freien Berufe.



Anmeldefrist für «Swiss Arbeitgeber Award 2014» läuft

Der «Swiss Arbeitgeber Award» prämiiert jährlich auf der Grundlage einer Mitarbeiterbefragung die besten Arbeitgeber der Schweiz und Liechtensteins. Die Begleitschaften bewerten ihre Arbeitgeber zu organisatorischen Rahmenbedingungen (Strukturen, Unternehmenskultur, Führung, Leistungsanreize, Wissenstransfer) sowie persönlichen Einstellungen (Zufriedenheit, Resignation, Engagement, Arbeitsstress). Die Unternehmen profitieren davon, dass der Fragebogen gleichzeitig die Basis für eine Organisationsanalyse sowie die Identifikation von Stärken und Potenzialen liefert.

2014 gibt es Neuerungen: Bereits Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden können teilnehmen, und die Arbeitgeber werden in vier Grössenkategorien prämiert. Anmeldungen werden bis am 16. Mai 2014 entgegen genommen. Die besten Arbeitgeber werden am 17. September 2014 am HR Swiss Congress prämiert. Die Studie wird von der icommit GmbH durchgeführt und vom Schweizerischen Arbeitgeberverband, HR Swiss, GfK und dem Wirtschafts magazin «Bilanz» unterstützt. ■

www.swissarbeitgeberaward.ch

Höhere Arbeitslosigkeit im 2013

Trotz anziehenden wirtschaftlichen Wachstums stiegen die Arbeitslosenzahlen gemäss den Erhebungen des Staatssekretariats für Wirtschaft in der Schweiz im Jahr 2013 gegenüber dem Vorjahr weiter an. Nach einer deutlichen Zunahme zur Jahreswende 2012/2013 bis auf 148 158 Personen im Januar baute sich die Arbeitslosigkeit bis Ende Juni zwar wieder auf 126 498 Personen ab; dies entspricht einem Rückgang um 21 660 Personen und liegt etwa in derselben Grössenordnung wie in der gleichen Periode des Vorjahres. Der Rückgang im ersten Halbjahr wird jedoch kompensiert durch eine Zunahme um

rund 23 000 Personen in der zweiten Jahreshälfte, insbesondere im November und Dezember, verstärkt durch saisonale Faktoren. Damit liegt die Arbeitslosigkeit per Ende Dezember 2013 mit 149 437 Personen auf einem leicht höheren Stand als zu Beginn des Jahres.

Im Jahresmittel resultiert eine Arbeitslosenquote von 3,2 Prozent (2012: 2,9 Prozent). Die Jugendarbeitslosigkeit liegt mit einem Jahresdurchschnittswert von 3,4 Prozent leicht höher als in den beiden Vorjahren (jeweils 3,2 Prozent). Der Anteil der Langzeitarbeitslosen ist mit rund 15 Prozent am Total aller Arbeitslosen stabil. ■

Mehr Konkurse und Gründungen

In der Schweiz stieg die Zahl der Firmenpleiten im vergangenen Jahr gegenüber dem Vorjahr um zwei Prozent auf 4536 Fälle, wie der Wirtschaftsinformationsdienst Bisnode D&B mitteilt. Während im Tessin die Insolvenzen im Vorjahresvergleich massiv anstiegen (plus 26 Prozent), nahmen diese in der Südwestschweiz deutlich ab (minus 8 Prozent). In den anderen Regionen waren die Veränderungen weniger ausgeprägt.

Etwas grösser war die prozentuale Zunahme bei den Gründungen von Firmen, stiegen diese doch um drei Prozent auf insgesamt 40 509 neue Unternehmen. Nur in der Zentralschweiz gab es weniger Neugründungen als im Vorjahr (minus 5 Prozent), während es in allen anderen Regionen der Schweiz zu einer Zunahme kam. Der grösste Zuwachs fand wiederum im Tessin statt (plus 14 Prozent). ■

AUSBLICK

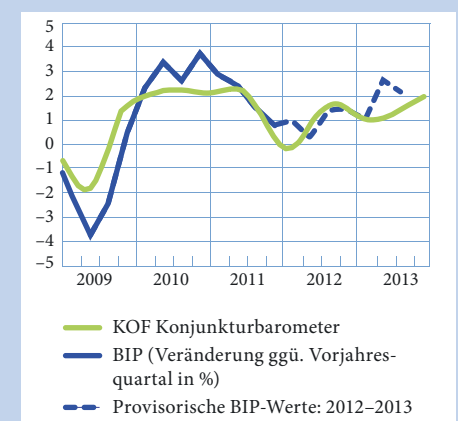
Konjunktur im Aufwind

Mit der Schweizer Wirtschaft dürfte es in den nächsten Monaten weiter aufwärts gehen. Die Konjunktur zieht an.

Der wirtschaftliche Aufwärtstrend in der Schweiz dauert an: Das belegt das Barometer der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF), das im Dezember nochmals um 0,1 auf 1,95 Punkte gestiegen ist. Mit diesem Wert erreichte das Konjunkturbarometer den höchsten Stand seit dem Juli 2011, als es bei 2,03 Punkten lag. Die Aufwärtsbewegung hat sich zwar etwas verlangsamt, dauert nun aber bereits seit neun Monaten an. Der neuerliche Anstieg zeigt, dass die Schweizer Wirtschaft weiter an Schwung gewinnen dürfte. Gemäss den Ökonomen der KOF ist mit einem weiteren Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zu rechnen.

Zuversichtlich ist auch die neuste Konjunkturprognose der KOF: Sie rechnet für das laufende Jahr mit einem BIP-Wachstum von 2,2 Prozent – und für 2015 mit einem Anstieg von 2,3 Prozent. Als Stütze der wirtschaftlichen Entwicklung erweist sich der private Konsum, der 2014 um 2,2 Prozent steigen soll. Die Unternehmen werden laut KOF wieder verstärkt in Maschinen und Ausrüstungen investieren. Gleichzeitig dürfte die dynamische Entwicklung der Beschäftigung andauern und die Arbeitslosigkeit auf dem tiefen Niveau von rund 3 Prozent verharren. ■

KOF Konjunkturbarometer und BIP



Quelle: KOF

Klar gegen staatliche Mindestlöhne

Die Schweizer Hotellerie und die Gastronomie lehnen staatlich festgelegte Mindestlöhne und die entsprechende Initiative der Gewerkschaften entschieden ab. Das bekräftigen die beiden Branchenverbände Hotelleriesuisse und Gastrosuisse.

Der Gesamtarbeitsvertrag des Schweizer Gastgewerbes (L-GAV) bildet seit rund vier Jahrzehnten eine solide Grundlage für faire und angemessene Arbeitsbedingungen und wurde gemeinsam von den Sozialpartnern erarbeitet, wie Hotelleriesuisse in einer Mitteilung festhält. Er berücksichtigt branchenrelevante Aspekte und gewährleistet die adäquate Vertretung aller Parteien.

Staatlich festgelegte Mindestlöhne schränken die Kompetenzen der Sozialpartner massiv ein und hebeln damit die gut funktionierende Sozialpartnerschaft aus. Eine Anpassung bei den Löhnen in der geforderten Höhe hätte zudem eine deutliche Einschränkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie zur Folge; der Spielraum bei den Löhnen kann nicht beliebig nach oben erweitert werden.

Angemessene Entlohnung

Eine Lohndifferenz zwischen ungelernten und gut ausgebildeten Arbeitnehmern ist laut Hotelleriesuisse unumgänglich, um den Mehrwert einer Aus- oder Weiterbildung zu verdeutlichen.

Eine Arbeitskraft mit Berufslehre erhält einen Mindeststundenlohn von 24.92 Franken (Normalarbeitszeit inklusive 13. Monatslohn, Ferien und Feiertage) und verdient folglich bereits heute mehr als den von der Initiative geforderten Mindestlohn. Für Ungelernte beträgt der Mindeststundenlohn 22.90 Franken (Normalarbeitszeit inklusive 13. Monatslohn, Ferien und Feiertage).

Der L-GAV ist ein eigentlicher Aus- und Weiterbildungs-Gesamtarbeitsvertrag und bietet gerade für ungelernte Mitarbeitende lohnrelevante Aufstiegsmöglichkeiten. Ohne diesen Anreiz bleibt die Ausbildung auf der Strecke – und damit auch die Qualität der Dienstleistungen.

Hohe Mindestlöhne als Bumerang

Wenig Qualifizierte und Ersteinsteiger sind in der Hotellerie im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich vertreten. Durch das im L-GAV festgelegte Lohngefüge erhalten sie die Möglichkeit, einer ihrem Ausbildungsstand entsprechenden Tätigkeit nachzugehen.

Nur dadurch können Arbeitsplätze entstehen sowie erhalten und ein Arbeitsplatzabbau vermieden werden. Die geforderten hohen Mindestlöhne senken die Bereitschaft der Unternehmen, diese Personengruppen einzustellen und sind ein Bumerang für wenig qualifizierte Arbeitnehmer, deren Beschäftigungschancen unter diesen Bedingungen schwinden.

Benachteiligt wären gemäss Hotelleriesuisse gering qualifizierte Arbeitnehmer insbesondere in den Berggebieten, wo es zum Tourismus kaum Beschäftigungsalternativen gibt. Einen für die gesamte Schweiz geltenden Mindestlohn festzulegen, ist deshalb weder für die Arbeitgeber noch für die Arbeitnehmer zielführend und hätte einen enormen volkswirtschaftlichen Schaden zur Folge.

Gastrosuisse doppelt nach

Auch aus der Sicht von Gastrosuisse würde ein staatlich verordneter Mindestlohn das bewährte sozialpartnerschaftliche System gefährden und die gastgewerblichen Betriebe in grosse Schwierigkeiten bringen. Letztere sind stärker als in anderen Branchen an die hiesigen Produktionskosten gebunden, wie der Verband in einer Mitteilung betont. Um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten, könnten sie daher nur den Personalbestand reduzieren oder die Preise erhöhen. Dies wäre weder im Interesse der Mitarbeitenden noch der Gäste. Der Mindestlohn ist laut Gastrosuisse ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtarbeitsvertrages im Gastgewerbe. Staatliche Eingriffe sind daher weder erwünscht noch notwendig. ■

In der Hotellerie und Gastronomie sind die Löhne fair, es braucht keine staatlichen Eingriffe.



Bild: zvg

Arbeitgeber engagieren sich für eine gesunde IV!

Die Arbeitgeber leisten erfolgreiche Pionierarbeit bei der Eingliederung und tragen damit wesentlich zur Gesundung der IV bei. **Martin Kaiser**



Bild: Rob Lewis

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Der Patient Invalidenversicherung liegt zwar nicht mehr auf der Intensivstation, hütet aber immer noch das Krankenbett. Mit ihrem starken Engagement zum Erhalt von Arbeitsplätzen von Menschen mit Leistungsveränderungen und zur Wiedereingliederung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen tragen die Arbeitgeber wesentlich zur Genesung der IV bei. Ein Umstand, der gerne vergessen geht.

Suchen Sie als Arbeitgeber Informationen zum Umgang mit Menschen, die eine veränderte Leistungsfähigkeit zeigen? Wollen Sie einen Menschen mit Handicap beschäftigen, der gesundheitlich beeinträchtigt ist? Auf www.compasso.ch finden Sie massgeschneiderte praxisorientierte Hilfen. Die Plattform unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands ist ein gutes Beispiel einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Privaten und Behörden. Behindertenverbände und Arbeitgeber haben – unterstützt durch das Bundesamt für Sozialversicherungen – vor mehreren Jahren die Initiative für den Aufbau der Plattform ergriffen. Zu den Trägern gehören etwa der Schweizerische Versicherungsverband, die Schweizerische Mobiliar, die Schweizerische Post oder die Firma Victorinox. Im Verein Concerto haben sich ebenfalls verschiedene Arbeitgeber zusammengefunden – mit der Idee, die Zusammenarbeit bei Eingliederungsfällen an den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Versicherungen

für Arbeitgeber zu erleichtern. Ebenfalls unter dem Patronat des Arbeitgeberverbands entwickelte sich der Think Tank FER (steht für Früh- erfassung und Reintegration) zu einer wertvollen Austauschplattform engagierter Arbeitgeber. Die Idee auch hier: Austausch erfolgreicher Ideen und gegenseitiges Lernen im Interesse professioneller Prozesse. Auch diese Initiative finanziert sich heute ausschliesslich aus der Quelle überzeugter Arbeitgeber. Beherrscht eine Unternehmung – ob gross oder klein – die entsprechenden Prozesse, spart sie unter dem Strich erfolgreich Kosten in Form tieferer Krankheitsquoten – und damit durch geringere Versicherungsprämien, tiefere Fluktuationskosten und anderes mehr. Teil des Erfolgskonzepts ist bei allen Initiativen auch eine enge Zusammenarbeit mit der Konferenz der IV-Stellen.

Besseren Einbezug der KMU anstreben

Nachdem sowohl FER als auch Concerto staatliche Starthilfe erhielten, war auch eine Evaluation des Bundes vorgesehen. Diejenige von FER ist abgeschlossen, diejenige von Concerto steht kurz bevor. Die Resultate sind eindeutig: Die Verbesserungen in den aktiven Unternehmen sind offensichtlich. Es ist eine Win-Win-Situation für die Gesundung der IV und die Arbeitgeber. Weiteres Potenzial kann nutzbar gemacht werden, indem die beiden Initiativen FER und Concerto künftig näher zusammenrücken und die Prozesse vereinheitlicht werden. Damit dies gelingt, ist einmal mehr Pionierarbeit engagierter Arbeitgeber gefragt.

Eine Zielsetzung der unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands angelaufenen Arbeiten zur Weiterentwicklung für eine verstärkte Vernetzung der bisherigen erfolgreichen Initiativen ist auch, die erarbeiteten Instrumente für KMU noch tauglicher zu machen. Damit soll die stärkere Verbreitung der Prozesse auch in diesem wichtigen Segment erleichtert werden – im Interesse der Arbeitgeber und einer gesunden IV! ■

Arnold Furtwaengler, Geschäftsleiter Wander AG

«Uns gehen die Ideen nie aus»

Die Wander AG ist seit 2002 eine Tochtergesellschaft des Nahrungsmittelkonzerns Associated British Foods. Dennoch funktioniert das Unternehmen aus Neuenegg (BE) ähnlich einem eigenständigen KMU, wie Geschäftsleiter Arnold Furtwaengler betont. Wander nutzt den Freiraum, um laufend neue Produkte zu entwickeln – allen voran mit der Vorzeigemarke Ovomaltine. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Furtwaengler, Ovomaltine ist seit über 100 Jahren ein Klassiker. Worauf führen Sie den anhaltenden Erfolg zurück?

Arnold Furtwaengler: Entscheidend waren die Einzigartigkeit von Ovomaltine und die von Anfang an weltoffene Haltung der Erfinder. Im Gegensatz zu vergleichbaren Produkten verleiht Ovomaltine der Milch nicht bloss eine andere Farbe und einen bestimmten Geschmack, sondern ist ein nahrhaftes Stärkungs- und Ergänzungsmittel.

Wie wurde die Ovomaltine erfunden?

Das ursprüngliche Anliegen von Vater Georg und Sohn Albert Wander war es, ein Mittel gegen Mangelerkrankungen zu kreieren. Sie machten sich dafür das Beste aus der Natur zunutze: Gerste, Milch und Ei. Zunächst für Kranke gedacht und nur in Apotheken erhältlich, merkte man schnell, dass Ovomaltine auch gesunde, aktive Menschen mit ihrem Energiebedarf anspricht. So vermarktete man das Pulver wenige Jahre nach der Lancierung bereits im Ausland, zuerst in England, dann in Thailand.

«Ovomaltine ist in der Schweiz am breitesten vertreten, der grösste Absatzmarkt weltweit indes ist Thailand.»

Was gehört neben dem Aushängeschild Ovomaltine zur Produktpalette von Wander?

Unsere drei Hauptmarken sind Ovomaltine, Caotina und Twinings. Daneben gehören aber auch Isostar und weniger bekannte Marken wie Jemalt oder Dawa zum Portfolio.

Sind neue Produkte geplant?

Ja, wir entwickeln laufend neue Produkte. Das Schöne ist, dass wir dies aufgrund unserer dezentralen Organisation sehr nahe am jeweiligen Markt tun können. Der Brotaufstrich beispielsweise hatte seinen Ursprung in der Beobachtung, dass Schweizer Konsumenten Ovomaltine-Pulver aufs Brot streuen. Darauf begannen wir an einem Produkt zu tüfteln,

das sich dafür eignet, aber gleichzeitig von Bestehendem abhebt. Heute wird der Umsatz der Marke Ovo noch zu einem Drittel vom ursprünglichen Pulver generiert. Den Rest erwirtschaften die Innovationen wie Schokolade, Müesli, Brotaufstrich und Biskuits. Unserem Team gehen die Ideen nie aus. In den nächsten Wochen kommt eine Ovomaltine mit einem viel stärkeren Schokoladengeschmack in die Läden, als Pulver und als Drink.

In welchen Ländern ist Ovomaltine heute präsent?

Wir sind nach wie vor in der Schweiz am breitesten vertreten. Hier findet man unsere Produkte fast an jeder Ecke: hauptsächlich in Supermärkten, aber auch in Restaurants, Altersheimen, Spitälern, ja sogar in Gefängnissen. Dazu in Automaten, in Drogerien und Apotheken sowie an Kiosken und Tankstellen. Der grösste Absatzmarkt weltweit ist indes Thailand. Stark im Kommen ist auch Myanmar, in Südamerika setzen wir auf Brasilien und in Afrika auf Nigeria. In diesen Ländern existieren eigenständige Schwestergesellschaften. In Neuenegg produzieren wir für den europäischen Markt, der nach der Schweiz von England an zweiter und Deutschland an dritter Stelle dominiert wird.

Wie wirkt sich der starke Franken auf den Produktionsstandort in der Schweiz aus?

Die Verteuerung des Frankens gegenüber dem Euro und dem britischen Pfund war für uns brutal. Wir exportieren von Neuenegg aus zwei Drittel ins Ausland und mussten in den letzten Jahren die Kosten um Millionen senken, um kompetitiv zu bleiben. Dies gelang uns, indem wir die Abläufe verbesserten, um effizienter und intelligenter produzieren zu können. Wir bewältigen heute beispielsweise die Abfüllung von Ovo-Dosen mit drei Mitarbeitenden, früher benötigten wir deren vier.

Sie mussten also Personal abbauen.

Ja. Doch wir mussten glücklicherweise niemanden aus strukturellen Gründen entlassen, sondern konnten die nötigen Stellen über natürliche Fluktuation abbauen.

Wie sieht die Situation aktuell aus?

Wir sind auf gutem Weg, müssen jedoch nach wie vor Kosten sparen. Unser Mutterhaus in England hat hohe Erwartungen und wir konkurrenzieren auch intern mit anderen möglichen Standorten in Europa. Weil die ganze Mannschaft die Herausforderung angenommen hat, brachten wir in den letzten drei Jahren Dinge zustande, die wir nicht für möglich gehalten hätten. Es ist schön zu sehen, was man zusammen bewegen kann, wenn alle voll mitdenken und mitziehen.

Was heisst das mit Blick auf den Geschäftsgang?

Wir sind gesamthaft zufrieden, wie es derzeit läuft. Allgemein gelingt es uns, Marktanteile zu gewinnen. Da wir allerdings in vielen verschiedenen Märkten tätig sind, ist die Konkurrenzsituation unterschiedlich. Beim Pulver besetzen wir in der Schweiz mit Ovomaltine und Caotina die Plätze eins und zwei. Mit dem Brotaufstrich stehen wir vor allem mit einem grossen Player in Konkurrenz, da sind wir in mehreren Ländern an Position zwei. Bei den Biskuits haben wir ein paar grössere Konkurrenten. Doch in vielen Bereichen – sei es Schokolade, Biskuit, Müesli oder Brotaufstrich – verfügen wir über Einzelprodukte, die innerhalb des jeweiligen Segments eine Topposition innehaben.

Wo liegt das grösste Wachstumspotenzial für Wander?

In der Schweiz wachsen wir vor allem dank Ovo- und Twinings-Produkten. Insbesondere der Teemarkt hat noch ein schönes Potenzial; wir sind nach wie vor ein Land von Kaffeetrinkern. In Deutschland weisen wir sogar ein hoch zweistelliges Wachstum aus, dies dank Ovo, gefolgt von Caotina. Interessanterweise läuft in Deutschland vor allem der Ovo-Brottaufstrich sehr gut: Die Deutschen konsumieren vier Mal mehr davon als Pulver; das ist hierzulande viel ausgeglichener. Deutschland ist einer unserer prioritären Wachstumsmärkte.

Wie wichtig ist die Schweizer Herkunft Ihrer Produkte?

Sehr wichtig – gerade in Deutschland ist der hiesige Absender viel Wert. Des-



Bild: Zög

Arnold Furtwaengler ist seit 2011 Geschäftsleiter der Wander AG, die in Neuenegg für den europäischen Markt Ovomaltine-, Caotina-, Twinings- und Produkte weiterer Marken entwickelt, herstellt und vertreibt. Zuvor war er 14 Jahre im Marketing und Verkauf für Wander tätig. Der schweizerisch-holländische Doppelbürger ist in der Freizeit begeisterter Sportler und hat eine Schwäche für Ovo-Müesli sowie -Schokolade und trinkt auf der Skipiste am liebsten Caotina noir mélange.

halb hängt für uns viel von der Konkretisierung der neuen Swissness-Regelung ab: Die Verordnung muss die Verfügbarkeit der Rohstoffe in der nötigen Qualität berücksichtigen. In der Schweiz wächst weder Kakao noch Speisegerste – zwei unserer Hauptrohstoffe. Wo es möglich ist, beziehen wir die Rohstoffe im Inland, etwa die Milch.

In anderen Ländern wird Ovo eher als lokale denn als Schweizer Marke wahrgenommen. So etwa in England, wo Ovomaltine schon seit über 100 Jahren verkauft wird, einen anderen Namen hat und auch in einem anderen Design daherkommt. Die Engländer setzen in der Vermarktung stärker auf Natur und Gesundheit und konsumieren Ovaltine als «bed time drink», während die Schweizer in der Ovomaltine einen Energiespender zum Frühstück sehen.

Was ist Ihnen als Führungsperson mit Blick auf Ihre Mitarbeitenden wichtig?

Dass sie mit Freude zur Arbeit kommen. Mit dieser Energie treiben wir einander an. Unser Geschäft läuft nicht von alleine.

Wir müssen uns ständig fragen, was wir optimieren und wie wir als Mannschaft besser werden können. Ich erwarte deshalb von allen Sportgeist, eine positive Einstellung zu Leistung.

Wie fördern Sie diese Leistungsorientierung?

In erster Linie, indem wir als Geschäftsleitung ein Vorbild sind und unsere Freude an der Arbeit ausstrahlen. Der Arbeitsplatz ist aber keine Wohlfühl-oase; wir sind alle hier, um etwas zu leisten. Wir zeigen transparent auf, was wir erwarten, honorieren aber auch schöne Ergebnisse: Mit dem «Wander»-Pokal zeichnen wir alle drei Monate die beste Initiative über sämtliche Bereiche des Unternehmens aus. Gerade in den letzten schwierigen Jahren war es uns wichtig, über kleinere und grössere Erfolge zu sprechen. Man darf auf die eigene Leistung durchaus stolz sein. ■

Urteil

Pausen am Arbeitsplatz

Steht dem Arbeitnehmer die Pause zur ungestörten Erholung zur Verfügung, gilt sie auch dann als gewährt, wenn sie in einem vorgegebenen Pausenraum verbracht werden muss. Pausen müssen nicht die gleiche Freiheit bieten wie Freizeit.

Sachverhalt

A. schloss am 8. März 2006 mit X. einen vom 1. April 2006 bis zum 8. Oktober 2006 befristeten Arbeitsvertrag als Nachtportier ab.

Subsidiär fand der L-GAV Anwendung. A. verlangt von X. die Auszahlung seiner «Geldansprüche an Essenzeitpausen (Überstunden – natürlich mit dem 25%-Überzeitzuschlag mitbegriffen) + 10% Nachtzuschlag».

Aus den Erwägungen

4.a/aa) A. stützt seine Forderung auf nach seiner Ansicht entschädigungspflichtige Pausen beziehungsweise Essenszeiten ab. Die auf diese Weise generierten Überstunden seien ihm aber nicht gutgeschrieben worden. Er hat ausgeführt, als Nachtportier sei er ganz alleine hauptsächlich für die Bewachung und Sicherheit des Hotels verantwortlich und er dürfe während seines Dienstes das Hotel, welches sein wirklicher Arbeitsplatz sei, unter keinen Umständen verlassen. Er dürfe seine Aufgaben nicht einem Dritten übertragen und müsse bis zur Dienstablösung an seinem Arbeitsplatz bleiben. Selbst wenn er eine Pause oder eine Essenszeit habe, stehe er faktisch durchgehend zur Verfügung seiner Arbeitgeberin. Deshalb müsse er auch während einer Pause anwesend und erreichbar sein. Die «Pause» und die «Essenszeit» müssten folglich als entschädigungspflichtige Arbeitszeit betrachtet werden.

a/bb) Nach den Ausführungen von X. sagte A. ausdrücklich, die Pause sei in Ordnung gewesen, da er es in der Nacht sowieso langweilig habe und es genügend Zeit gebe, um seine Pausen je nach Lust und Laune zu beziehen. Es habe keine Weisung gegeben, in der Nacht den Arbeitsplatz nicht zu verlassen. A.

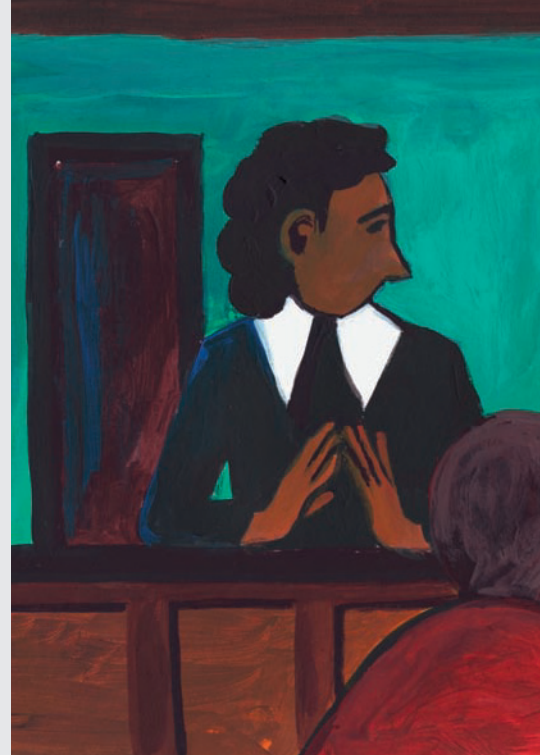
habe es sich frei einteilen können, wo er innerhalb des Hotels sitzen, sich ausruhen oder seine Beine vertreten habe wollen. Erwiesen sei auch, dass er in der Nacht stundenlang privat gesurft habe und so surfend seiner Arbeit nachgegangen sei. A. habe somit genügend Gelegenheit und Orte gehabt, um ungestört seine Pausen machen zu können. Bei den gegebenen Arbeitszeiten sei A. klar gewesen, dass ihm eine Pause abgezogen werden müsse.

a/cc) Die Vorinstanz führte im Wesentlichen aus, eine Vorschrift für A., sich stets und ununterbrochen an der Rezeption aufzuhalten, könne offensichtlich nicht bestanden haben. Während seiner Pausen habe er sich von seinem hauptsächlichen Arbeitsplatz der Rezeption entfernen dürfen. Es sei kein Ereignis erstellt, bei welchem A. aus einer Pause weggerufen worden sei. Sei dies aber höchstens ausnahmsweise der Fall gewesen, seien seine Pausen nicht als Arbeitszeit zu rechnen. Durch die seltene Möglichkeit, aus einer Pause gerufen zu werden, habe sich A. nicht in einem Masse zur Verfügung des Betriebes halten müssen, dass Präsenzzeit und somit Arbeitszeit im Sinne von Art. 13 Abs. 1 ArGV 1 vorgelegen hätte.

b/aa) Gemäss Art. 15 Abs. 1, lit. b ArG ist die Arbeit bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sieben Stunden durch eine Pause von mindestens einer halben Stunde zu unterbrechen. Wenn der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz nicht verlassen darf, gilt die Pause als Arbeitszeit (Art. 15 Abs. 2 ArG). Arbeitsplatz im Sinne von Art. 15 Abs. 2 ArG ist jeder Ort im Betrieb oder ausserhalb des Betriebs, an dem sich der Arbeitnehmer zur Ausführung der ihm zugewiesenen Arbeit aufzuhalten hat (Art. 18 Abs. 5

ArGV 1), und als Arbeitszeit gilt die Zeit, während der sich der Arbeitnehmer zur Verfügung des Arbeitgebers zu halten hat. Darauf verweist auch der Kommentar zu Art. 15 Abs. 4 L-GAV 98 (Art. 15 Abs. 2 L-GAV 2010), wonach die pro Mahlzeit mindestens eine halbe Stunde betragende Essenszeit nicht Arbeitszeit ist, jedoch sehr wohl als solche gilt, wenn sich der Mitarbeiter während der Essenszeit zur Verfügung des Arbeitgebers halten muss.

In der gerichtlichen Rechtsprechung anderer Kantone wurde bereits entschieden, Pause am Arbeitsplatz läge nicht vor, wenn die Arbeit als solche zwar ruhe, der Arbeitnehmer aber während der Pause an der von ihm bedienten Maschine verbleiben und sich arbeitsbereit zu halten habe oder aber eine technische Einrichtung oder andere Arbeitnehmer zu kontrollieren oder zu überwachen habe, das heisst in der Arbeitsatmosphäre verbleiben müsse und keine volle Entspannung habe. Für die Pausen könne daher ein Zuschlag gemacht werden. Hinsichtlich eines «faktischen Geschäftsführers» eines Restaurantbetriebs wurde erwogen, im konkreten Fall habe es den Gepflogenheiten entsprochen, während der Arbeitszeit oder zwischendurch einen Happen oder ein Sandwich im Hintergrund zu essen, um ohne Unterbrechung die Kundschaft weiter bedienen zu können. Daraus folge, dass der betreffende Kläger sich zur Arbeit habe be-





reithalten müssen, was als Arbeitszeit zu gelten habe und dementsprechend zu entschädigen sei. Das Kantonsgericht St. Gallen führte schliesslich aus, die Präsenzzeit, die einem Kellner erlaube, sich auszuruhen, Kaffee zu trinken oder die Zeitung zu lesen, könne nicht als Kompensation von Überstunden berechnet werden. Bereitschaftsdienst des Arbeitnehmers im Betrieb zähle als normale Arbeitszeit und sei mangels abweichender Vereinbarung zu entlöhnen. Der Arbeitgeber könne dem Arbeitnehmer Weisungen erteilen, wie er sich in solchen Zeiten, in denen keine Gäste zu bedienen seien, zu verhalten habe und könne ihm zumutbare Arbeiten zuweisen. Auch nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts liegt – mangels abweichender Vereinbarung entschädigungspflichtige – Arbeitszeit vor, wenn der Arbeitnehmer im Betrieb auf Arbeit wartet (innerbetrieblicher Bereitschaftsdienst), dies im Gegensatz zur Rufbereitschaft ausserhalb des Betriebs.

Nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung ist es demgegenüber nicht willkürlich, Pausen, die in einem von mehreren eigens zur Verbringung der Pausen eingerichteten Räumen zu verbringen sind, nicht als entschädigungspflichtige Arbeitszeit zu qualifizieren (SAE 2000 S. 126: wonach es, da die Pause im konkreten Fall in der Arbeitszeit eingeschlossen sei, Sache des Arbeitnehmers sei, seine Arbeit so zu organisieren, dass er eine Pause einschalten könne,

ohne den Arbeitsplatz zu verlassen). Steht dem Arbeitnehmer die Pause also – Notfälle vorbehalten – zur ungestörten Erholung zur Verfügung, gilt sie auch dann als im Sinne von Art. 15 Abs. 1 ArG gewährt, wenn sie in einem vorgegebenen Pausenraum verbracht werden muss. Ausserdem müssen die Pausen nicht die gleiche Gestaltungsfreiheit gewähren wie die eigentliche Freizeit.

b/bb) Aus den Aussagen der Zeugen geht hervor, dass A. während seines Dienstes als Nachtportier von 22.30 Uhr abends bis 7.00 Uhr oder 7.30 Uhr morgens allgemein für Ruhe, Ordnung und Sicherheit im Hotel zu sorgen hatte. Administrativ hatte er den – offenbar automatischen – Tagesabschluss zu starten. Weiter gehörten insbesondere kleinere Reinigungsarbeiten zu seinen Aufgaben (staubsaugen, Aschenbecher leeren, schmutziges Geschirr abräumen, Glastische putzen etc.). Ausserdem musste A. Rundgänge durch das Hotel machen und ausserhalb der Öffnungszeiten der Rezeption eintreffende neue Gäste einchecken sowie auf ihr Zimmer begleiten, während die übrigen Gäste sich auch nachts selbständig Zutritt zum Hotel verschaffen konnten. Während der Pausen hatte sich A., dessen jederzeitige Erreichbarkeit mit einem Piepser sichergestellt war, nicht unbedingt im Bereich der Rezeption aufzuhalten, sondern konnte auch etwa in der Kantine verweilen. Alle drei Zeugen waren der Auffassung, A. habe hinreichend Gelegenheit gehabt, um mindestens eine Pause von jeweils 30 Minuten einzuschalten.

b/cc) Nach dem oben Ausgeführten steht dem gewöhnlichen, nicht als Arbeitszeit geltenden Pausenbezug nicht entgegen, dass A. währenddessen das Hotelgebäude nicht weiträumig verlassen durfte. Denn wenn bereits Pausen, die weisungsgemäss in einem speziell dafür vorgesehenen Pausenraum zu beziehen sind, nicht als entschädigungspflichtige Arbeitszeit zu qualifizieren sind, kann dies umso weniger gelten, wenn – wie vorliegend – für den Pausenbezug grundsätzlich ein ganzes Hotelgebäude zur Verfügung steht. Ebenso wenig vermag die jederzeitige, durch

einen Piepser sichergestellte Erreichbarkeit von A. als solche den gewöhnlichen Pausenbezug zu verhindern. Zwar schränkte ihn diese in der Gestaltung seiner Pausen etwas ein, jedoch müssen die Pausenzeiten nicht die gleiche Gestaltungsfreiheit wie die eigentliche Freizeit gewähren. Auch wenn A. aufgrund seiner speziellen Tätigkeit als Nachtportier gelegentlich seine Pausen zum Zweck eines Arbeitseinsatzes (beispielsweise Einchecken eines verspäteten Gastes, Feueralarm) unterbrochen haben sollte, stand dies dem Zweck der Pausen, der in der kurzfristigen Erholung des Arbeitnehmers und in dessen Möglichkeit zur Verpflegung besteht, nicht entgegen. Denn es ist kein Grund ersichtlich, weshalb A. diese allfällig ausnahmsweise unterbrochenen Pausen nicht hätte nachholen können, stand ihm hierfür doch bis zum Morgen hinreichend Zeit zur Verfügung. Schliesslich ist ohne Belang, dass A. nicht (nur) auf das Verlassen des Gebäudes während der Pausen verzichten musste oder jederzeit erreichbar zu sein hatte, sondern diese Einschränkungen kumulativ gegeben waren. Auch diesfalls ist der Erholungs- und Verpflegungszweck der Pause nicht gefährdet, wenn Letztere höchstens ausnahmsweise durch Arbeitseinsätze unterbrochen wird sowie ohne weiteres nachgeholt werden kann.

A. hat vorliegend nicht einmal behauptet, geschweige denn bewiesen, dass er tatsächlich jemals im Pausengenuß unterbrochen worden wäre. Umso weniger ist erwiesen, dass dies mit solcher Häufigkeit erfolgte, dass der Pausenbezug in gewissen Nächten schlicht unmöglich und das Nachholen der Pause ausgeschlossen gewesen wäre.

Urteil des Kantonsgerichts von Graubünden, 11. September 2012 (ZK 2 11 30)

Kommentar

Ist ein Arbeitnehmer alleine anwesend und kann er das Gebäude nicht verlassen, empfiehlt es sich, die Pausenregelung klar im Arbeitsvertrag festzuhalten.

Urteil

Haftung bei Arbeitsunfall

Sind die Instruktionen des Arbeitgebers klar und unmissverständlich, kann ihm keine Verletzung der arbeitsrechtlichen Fürsorge- und Schutzpflichten vorgeworfen werden, wenn sich der Arbeitnehmer ohne ersichtlichen Grund über die Instruktionen hinwegsetzt.

Sachverhalt

A. wurde als Reinigungshilfe eingesetzt. Ihr Auftrag bestand darin, die Fenster im Erdgeschoss zu reinigen, wofür sie mit den notwendigen Putzutensilien und entsprechender Schutzausrüstung versorgt wurde.

Am 13. Oktober 2008 stürzte A., als sie die Fenster der Nordfassade reinigen wollte, rund vier Meter in die Tiefe. Um die besagten Fenster zu erreichen, musste A. ein ca. 1.10 Meter hohes Geländer mit Handlauf, Knie- und Fussleiste übersteigen beziehungsweise hinter diesem durchgehen. Zwischen diesem Geländer und den Fenstern befindet sich eine nicht tragfähige Brandabschottung, und unmittelbar vor den Fenstern verläuft ein in blauer Farbe gehaltenes Metallkreuz, dessen untere Längsverstrebung aus einem Vierkantrohr besteht. A. durchbrach die Brandabschottung und stürzte auf den rund vier Meter tieferen Betonboden des sich darunter befindlichen Elektraraumes.

Als Folge dieses Unfalles erlitt A. ein Polytrauma und musste während längerer Dauer hospitalisiert werden. Am 21. August 2009 wurde die Diagnose einer posttraumatischen Belastungsstörung gestellt. Nach einem weiteren stationären Aufenthalt in einer Klinik erlitt A. am 7. Juli 2010 einen Herzinfarkt. Seit

dem Unfallgeschehen war A. nie mehr arbeitstätig.

In der Folge beantragte A. mit Klage vom 6. Januar 2011, Y. sei zu verpflichten, ihr eine Entschädigung von 50 000 Franken zuzüglich Zins zu bezahlen.

Aus den Erwägungen

3. A. rügt eine unrichtige Feststellung des Sachverhaltes, eine willkürliche Beweiswürdigung und eine Verletzung von Art. 8 ZGB.

Sie macht im Wesentlichen geltend, die Vorinstanz habe den Inhalt des Auftrages von Y. an A. nicht richtig festgestellt. Der Auftrag habe darin bestanden, die Fenster von der Süd- über die West- zur Nordfassade hin zu reinigen; somit sei A. auch beauftragt worden, die gefährliche Nordfassade zu reinigen, ohne dass sie jedoch mit dem entsprechenden Reinigungswerkzeug und einer genügenden Absturzsicherung ausgestattet worden sei. Die Instruktion von Y. sei widersprüchlich gewesen, weshalb sich A. in den Gefahrenbereich begeben habe. Die Vorinstanz habe es unterlassen, sich mit dem Widerspruch von Y. in ihrer Instruktion, keine nicht leicht zugänglichen und mit Metallverstreibungen versehenen Fenster zu reinigen, und mit dem Auftrag, die Fenster an der Nordfassade zu reinigen, welche alle



hinter einem Geländer liegen würden, auseinanderzusetzen und habe die Beweise einseitig zugunsten Y. gewürdigt.

3.1 Zwischen den Parteien ist das Vorliegen eines Schadens unbestritten, weshalb die Vorinstanz das Verfahren auf die Frage der Verletzung einer Fürsorge- und Schutzpflicht beschränkt hat. Dabei hat sie festgestellt, dass die gegenüber A. getätigten Anweisungen hinsichtlich der Reinigung der Fenster klar und unmissverständlich gewesen seien; A. sei ausdrücklich dahin gehend instruiert worden, keine Fenster mit Querverstreibungen zu reinigen, nirgendwo hinaufzusteigen und ganz allgemein lediglich diejenigen Fenster zu reinigen, die leicht zugänglich seien. A. habe den ihr erteilten Auftrag richtig verstanden, was nicht zuletzt dem Umstand zu entnehmen sei, dass sie bis zum Unfall diejenigen Fenster mit davor befindlichen Metallverstreibungen von den Reinigungsar-

Welche Folgen hat die Einstellung einer Person ohne Arbeitsbewilligung für den Arbeitgeber?
Was rechtfertigt eine Lohndifferenz zwischen Arbeitnehmenden mit denselben Aufgaben?
Antworten finden Sie in:

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch
Telefon: +41 (0)44 421 17 17



Illustration: Christine Ruff

beiten ausgenommen habe. Es sei demnach festzuhalten, dass A. am Unfalltag weisungswidrig ein Geländer überstiegen beziehungsweise hinter diesem durchgegangen sei und sich damit in den Gefahrenbereich begeben habe. A. habe dies deshalb getan, um ein Fenster mit einer sich davor befindlichen Metallverstrebung zu reinigen, welches gemäss Instruktion – gerade wegen der ungenügenden Zugänglichkeit und der sich daraus ergebenden Gefahrensituation – explizit von der Reinigung ausgeschlossen gewesen sei. Für Y. sei nicht vorhersehbar gewesen, dass A. ohne ersichtlichen Grund von ihrer anfänglichen Arbeitsweise abweichen und sich über die entsprechenden Weisungen hinwegsetzen würde. Y. habe demnach keine Fürsorge- und Schutzpflichten verletzt.

3.2 A. bestreitet nicht, dass die Instruktionen von Y. unter anderem dahin ge-

hend gelautet haben, keine Fenster mit Querverstreibungen und keine Fenster, die nicht leicht zugänglich sind, zu reinigen; aus dem angefochtenen Urteil geht denn auch hervor, dass A. in ihrer Berufungsschrift ausdrücklich anerkannt hat, dass sie jene Fensterscheiben, welche sich hinter Metallkreuzen der Gebäudetragekonstruktion befanden, auslassen konnte. Damit ist unbestritten, dass Fenster mit Querverstreibungen beziehungsweise solche, die nicht leicht zugänglich waren, vom Reinigungsauftrag ausgenommen waren.

Soweit A. nun versucht, zwischen dem ihr erteilten Auftrag, die Fenster der Süd- zur Nordfassade hin zu reinigen, und der ihr erteilten Instruktion, die nicht leicht zugänglichen Fenster sowie diejenigen mit Querverstreibungen auszulassen, einen Widerspruch herbeizuführen, kann sie nicht gehört werden. Zwar ist ihr beizupflichten, dass die Vorinstanz den Ablauf beziehungsweise die Reihenfolge der ihr beauftragten Reinigungsarbeiten im Erdgeschoss, von der Süd- über die West- zur Nordfassade hin, nicht festgestellt hat. Ebenso wenig hat die Vorinstanz festgestellt, wie viele Fenster insgesamt und an welcher Fassade mit Querverstreibungen oder anderen Abschränkungen versehen waren. Entgegen dem Vorbringen von A. vermag dies jedoch am Ausgang des Verfahrens nichts zu ändern. Die A. erteilte Instruktion war, wie die Vorinstanz unter Würdigung der Beweise willkürfrei festgestellt hat, klar und unmissverständlich, womit es nicht von Belang ist, an welcher Fassade sich die vom Reinigungsauftrag nicht erfassten Fenster befanden und in welcher Reihenfolge die Reinigung zu erfolgen hatte. Denn wie A. selber vorbringt, gab es nicht nur an der

Nordfassade, sondern auch an der Süd- und Westfassade solche schwer zugänglichen Fenster, welche sie gemäss den tatsächlichen Feststellungen der Vorinstanz weisungsgemäss ausgelassen hat. Damit kann Y. auch nicht angelastet werden, A. nicht mit dem entsprechenden Reinigungswerkzeug und einer genügenden Absturzsicherung ausgerüstet zu haben, da solche Fenster, die allenfalls eine weitere Ausrüstung erfordert hätten, nicht vom Reinigungsauftrag erfasst waren, ungeachtet dessen, an welcher Hausfassade sie sich befanden.

3.3 So vermag denn A. auch keine Willkür in den vorinstanzlichen Feststellungen auszuweisen, indem sie vorbringt, zwischen der ihr erteilten Instruktion, sie solle auf nichts hinaufsteigen, und dem zur Verfügungstellen einer Leiter zur Reinigung der Fenster einen Widerspruch zu sehen. Es kann A. nicht gefolgt werden, wenn sie das Zurverfügungstellen einer Leiter so verstehen will, dass damit die klare und unmissverständliche Instruktion von Y. relativiert oder gar aufgehoben würde. Die Vorinstanz hat verbindlich festgestellt, dass A. ein Geländer überstiegen hat beziehungsweise hinter diesem durchgegangen ist und sich damit in den Gefahrenbereich begeben hat, um ein Fenster zu reinigen, welches explizit von der Reinigung ausgeschlossen war. An diesem Beweisergebnis vermag A. mit ihrem Vorbringen nichts zu ändern.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 19. August 2013 (4A_249/2013)

www.arbeitgeber.ch

Mobilität in der Berufslehre

Wenn die weite Welt ruft

Immer mehr Branchen und Unternehmen spielen mit dem Gedanken, ihren Lernenden Auslandsaufenthalte zu ermöglichen. Während die Projekte vielerorts noch in den Kinderschuhen stecken, verfügen die Bobst Group in Mex (VD) und die Bühler Group in Uzwil (SG) schon über mehrjährige Erfahrung. Inwiefern lohnt sich der nicht zu unterschätzende Aufwand für die jungen Berufsleute wie für den Lehrbetrieb? **Daniela Baumann**



Bild: Keystone/Jean-Christophe Bort

Auch die Firma Bobst – hier die Produktion in Mex – legt Wert auf internationale Erfahrung ihrer Mitarbeitenden.

Was für Mittelschülerinnen und Studenten schon lange üblich ist, soll auch Berufslernenden ermöglicht werden: die Ausbildung teilweise im Ausland zu absolvieren. Dass eine solche Horizonterweiterung die Ausbildung aufwertet und unterstützungswürdig ist, bestreitet kaum jemand. Allerdings stellen die Eigenheiten des Schweizer Berufsbildungssystems mit drei unterschiedlichen Lernorten – neben dem Lehrbetrieb auch die Berufsfachschule sowie die überbetrieblichen Kurse – und dem im internationalen Vergleich ausgeprägten Praxisbezug besondere Herausforderungen an eine grenzüberschreitende Kooperation.

Bobst: Fremdsprachen und Kulturen

Mit der in Mex beheimateten Bobst Group und der Bühler Group mit Sitz in Uzwil berichten zwei grosse Unternehmen aus der Maschinenindustrie von ihren bisherigen Erfahrungen mit der Entsendung von Lernenden über die Landesgrenzen hinaus. Als international tätige Konzerne können sie die Mobilität innerbetrieblich gewährleisten und müssen nicht erst ein Unternehmen im Ausland für eine Zusammenarbeit gewinnen.

Seit dem Lehrjahr 2011/2012 durchliefen insgesamt acht zukünftige Automatiker der Bobst Group, die auf Maschinen für Verpackungshersteller spezialisiert ist, das komplette dritte Ausbildungsjahr in einer Niederlassung des Unternehmens in Deutschland, England oder Italien. Aktuell sind es gemäss Dominique Wullschleger, der bei Bobst für das Mobilitätsprogramm namens Leonardo zuständig ist, deren drei. Umgekehrt kommen ausländische Lernende nach Mex, wenn auch nur für einige Wochen. Um ausgewählt zu werden, müssen neben der Motivation auch die schulischen und die praktischen Leistungen stimmen. Ebenso lege man Wert auf gutes Gebaren, sagt Wullschleger.

Die Selektionskriterien haben ihre Gründe; das Auslandsjahr verlangt den jungen Menschen einiges ab: Zu den Anforderungen des Arbeits- und Schulalltags kommt zusätzlich das komplett neue, ungewohnte Umfeld mit seinen kulturellen Besonderheiten, in das es sich zu integrieren gilt. «Wir möchten, dass unsere Lernenden und künftigen Angestellten sich schon früh Fremdsprachen aneignen und andere Kulturen kennen lernen können», so Wullschleger. Im Weiteren böten die Aufenthalte

im Ausland die Gelegenheit, andere Niederlassungen von Bobst zu sehen, auf anderen Maschinen und mit teils anderen Methoden zu arbeiten. Nicht zuletzt mit Blick auf die persönliche Autonomie und Reife ortet man bei Bobst ein grosses Potenzial für die jungen Berufsleute.

Support durch die «ch Stiftung»

Das Westschweizer Unternehmen mit weltweit mehr als 5000 Mitarbeitenden organisiert gemeinsam mit dem «Centre professionnel du Nord vaudois» die Berufsschulstunden als Fernunterricht via E-Learning. Prüfungen legen die Lernenden im Ausland ab und reichen sie an die Schule ein. Auch für Sprachkurse vor und während des Auslandsaufenthalts, die Beherbergung sowie die Betreuung vor Ort kommt das Unternehmen auf. Dank der Zusammenarbeit mit der «ch Stiftung», die von den Kantonen getragen wird, erhält man dafür finanzielle Unterstützung. «Zudem organisieren wir mit diesen Beiträgen Reisen, um die Lernenden zu besuchen und uns der Bedingungen vor Ort zu vergewissern», erklärt Dominique Wullschleger. Die Lernenden ihrerseits bekommen ein Stipendium, womit sie die Ausgaben für Essen und Freizeit bezahlen.

Bühler: live ins Klassenzimmer

Die Bühler Group legt Wert darauf, ihr Engagement selber zu finanzieren und ihren eigenen Weg gehen zu können, wie der Leiter Berufsbildung, Andreas Bischof, erklärt. Nach einem dreijährigen erfolgreichen Pilotversuch in China mit Polymechanikern sowie Anlagen- und Apparatebauern weitete das Ostschweizer Unternehmen, das Anlagen zur Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln herstellt, das Projekt 2011 auf weitere Standorte und Berufe aus. «Im vergangenen Jahr schafften wir mit total 19 Lernenden in den sechs am stärksten wachsenden Destinationen definitiv den Durchbruch», schildert Bischof, der das Mobilitätsprojekt seit fünf Jahren vorantreibt, die jüngste Entwicklung. Fortan wird ein Viertel der etwa 80 Lernenden pro Jahrgang im dritten beziehungsweise vierten Lehrjahr davon profitieren.

Ein bedeutender Schritt war die Verlängerung der Einsätze von zwei auf vier

Monate. Da sie ursprünglich über die Sommerferien stattfanden, verpassten die Lernenden bloss vier Wochen des Schulunterrichts. «Das war verkraftbar», so Andreas Bischof. Um längere Absenzen zu ermöglichen, entwickelte Bühler eine multimediale Lösung, um die Lernenden aus dem Ausland live in den Unterricht der Berufsfachschule Uzwil zuschalten zu können. «Das System funktioniert gut; die ersten Lernenden haben ihre Abschlussprüfungen erfolgreich bestanden», bilanziert Bischof.

Kompetente Mitarbeitende in wichtigen Märkten

Wie der Berufsbildungs-Verantwortliche weiter erklärt, wurzelt das Konzept des Lernenden-Austauschs bei Bühler in der Idee der kulturellen Vernetzung und des Brückenschlags mit den wachsenden Märkten wie Südafrika, China und Indien. «Wir möchten für unsere Kunden vor Ort kompetente Mitarbeitende ausbilden. Im Idealfall können wir einige der jungen Berufsleute nach dem Lehrabschluss und zwei, drei Jahren Berufserfahrung wieder ins Ausland entsenden.» Je zwei von sechs ehemaligen Lernenden, die im Rahmen der ersten beiden Staffeln des Pilotprojekts in China waren, kehrten mittlerweile dorthin zurück. «Im Vergleich zur Rekrutierung auf dem freien Markt bringt uns das einen gewaltigen Mehrertrag. Wir haben die richtigen Leute am richtigen Ort, ohne ein Risiko einzugehen.»

Eher als Nebeneffekt, der aber durchaus spürbar ist, sieht man bei Bühler die gestiegene Attraktivität der Lehrstellen. «Wir können etwas bieten, das andere nicht bieten können. Das merken wir bei der Rekrutierung neuer Lernender wie bei der Selektion für die Auslands Einsätze», sagt Andreas Bischof. Letztes Jahr waren 41 von 80 Lernenden daran interessiert. Entscheidend sind die Einschätzungen der betreffenden Linie im Unternehmen genauso wie der Lehrpersonen in der Schule und das Einverständnis der Eltern – auch wenn die Auszubildenden bereits volljährig sein sollten.

Überzeugungsarbeit nötig

Als wohl grösste Herausforderung im Projektaufbau bezeichnet Bischof die

Überzeugung der ausländischen Standorte. Insbesondere in China würde der eigene Nutzen stark hinterfragt und der produktive Mehrwert der jungen Menschen aus der Schweiz sowie die gegenseitigen Lernmöglichkeiten bisher kaum gesehen. Gerade in der Zusammenarbeit mit China zeigen sich die kulturellen Grenzen der internationalen Mobilität: Dort würde es gemäss Bischof als Affront gegenüber älteren, langjährigen Mitarbeitenden empfunden, wenn Lernende vor ihnen ins Ausland gingen. «Das müssen wir respektieren. Mit Südafrika funktioniert der Austausch im Gegenzug hervorragend: Wir schicken vier Lernende zu ihnen, sie schicken vier zu uns, und wir stellen einander nie etwas in Rechnung.»

Sowohl bei Bühler als auch bei Bobst überwiegen jedoch – trotz des nicht zu unterschätzenden Aufwands – die positiven Erfahrungen. Beide planen weitere Schritte: Bobst lotet die Möglichkeiten aus, das Projekt auf andere Berufe auszuweiten und auch kürzere Einsätze anzubieten. Bühler hat vor, ab Sommer dieses Jahres Lernende an mindestens einem Standort erstmals während eines ganzen Semesters einzusetzen.

Weitere Branchen sind aktiv

Das Interesse an Aktivitäten, wie sie die beiden Unternehmen aus der Maschinenindustrie kennen, ist auch in anderen Bereichen der Wirtschaft vorhanden: Beim Schweizerischen Versicherungsverband etwa heisst es, dass die Branche mit europäischen Partnern in Kontakt steht, um entsprechende Projekte anzudenken. Bei internationalen Unternehmen finde bereits heute ein gewisser Austausch zwischen den Ländergesellschaften statt.

Auch für die Berufe der grafischen Industrie existieren gemäss Viscom, dem Schweizerischen Verband für visuelle Kommunikation, mehrere Projekte. So ermöglicht die Berufsfachschule St. Gallen angehenden Polygraphen, Grafikern und Drucktechnologen in Zusammenarbeit mit Schulen in Dänemark und Spanien Studienwochen im Ausland. Ausserdem ist Viscom in zwei weitere Projekte auf europäischer Ebene involviert, die den Austausch von Lernenden zum Ziel haben. ■

Porträt von Samuel Rhyner, Lernender der Bühler Group

«Es war ein super Aufenthalt»

Über 60 Lernende in sechs Berufen hat das Ostschweizer Unternehmen Bühler seit 2008 an ausländischen Standorten internationale Berufsluft schnuppern lassen. Zu ihnen zählt Samuel Rhyner, der mittlerweile kurz vor dem Lehrabschluss als Automatiker steht. Er erzählt von seinen Erfahrungen in Bangalore – etwa vom Privileg des freien Samstags, von indischer Gelassenheit oder von seinem Erfolgserlebnis mit einem Kaffeeröster. **Daniela Baumann**

Neuland erkunden: Das faszinierte Samuel Rhyner an der Idee, zwei Monate seiner Lehre in Indien bei Bühler Bangalore zu absolvieren. Das Unbekannte, das Fremde reizte ihn. Er gab deshalb Indien den Vorzug vor England, als es darum ging, sich für einen Standort des Bühler-Konzerns zu bewerben. Insgesamt ist Bühler mit Hauptsitz in Uzwil in über 140 Ländern tätig. In China, Südafrika, England, Deutschland, Indien, den USA und bald auch in Brasilien können Lernende aus der Schweiz internationale Erfahrungen sammeln. Für angehende Automatiker wie Samuel Rhyner stehen die beiden Werke in England und Indien zur Wahl.

Aufgrund seiner Leistungen in Betrieb und Berufsfachschule erhielt Samuel Rhyner grünes Licht für den Auslandsaufenthalt, der ihm im letzten Sommer eine in mancher Hinsicht neue Welt eröffnete. «Es gibt so viele kulturelle Unterschiede – ich weiss gar nicht, wo anfangen», meint der 20-jährige Oberuzwiler zunächst verhalten. Doch dann nimmt das Gespräch automatisch Fahrt auf. Ins Schwärmen kommt er etwa beim Thema Essen: «Es hat mir überraschenderweise sehr geschmeckt. Das wäre für mich ein grosser Grund, wieder nach Indien zu gehen.» Positiv aufgefallen sind Rhyner auch die Fröhlichkeit und Offenheit der Menschen. «Hinter der Kinokasse zum Beispiel sass nicht ein unfreundlicher, frustrierter Typ. Vielmehr begann er mit uns über den Film zu plaudern.»

Armut und Reichtum

Umgekehrt war Samuel Rhyner auf die eher schwierigen Aspekte vorbereitet. Er und sein Kollege – Rhyner war zusammen mit einem weiteren angehen-

den Automatiker in Bangalore – seien von den Lehrmeistern auf die weit verbreitete Armut hingewiesen worden und dass sie sich abgrenzen und darauf achten müssten, nicht zu stark in Mitleid zu verfallen. «Uns war klar, dass wir die Armut nicht einfach so beheben können. Aber ich wusste im Vornherein nicht, wie ich darauf reagieren würde.»

Das im Alltag vielerorts offenkundige Gefälle zwischen Arm und Reich sei speziell gewesen, erinnert sich Rhyner. «Wir hatten eine tolle Wohnung im siebten Stock mit schöner Aussicht auf die Stadt. Doch wir mussten jedes Mal eine Sicherheitskontrolle passieren, wenn wir nach Hause kamen.» Die beiden Lernenden aus der Schweiz teilten sich eine firmeneigene Wohnung in einer Siedlung, in der reichere Inder wohnen und die mit einem Zaun und Überwachungspersonal gesichert ist. Ebenso ungewohnt der tägliche Transfer zur Arbeit: Während die Mehrzahl der Mitarbeitenden den öffentlichen Bus benützen, wurden die Schweizer zusammen mit den höheren Angestellten jeden Morgen von einem Bus der Firma abgeholt. «Das Hierarchiedenken ist sehr stark ausgeprägt», stellt Rhyner fest.

Der Arbeitsalltag bot zahlreiche Lernmöglichkeiten

Die Arbeit war für die Schweizer Lernenden im indischen Betrieb nicht grundsätzlich anders als zu Hause. Samuel Rhyner war auch bei Bühler Bangalore produktiv tätig, zum Beispiel im Steuerungs- und Wartungsbau. Ungewohnt waren im Vergleich zur Schweiz gewisse Abläufe und Zuständigkeiten: «Was bei uns je separate Abteilungen erledigen, macht in Indien ein und derselbe Arbeiter», fiel

ihm auf. «Das machte die Arbeit sehr abwechslungsreich, und ich konnte von meiner breiten Grundbildung aus dem ersten Lehrjahr profitieren.»

Dass die Ausbildung zum Automatiker viele verschiedene Bereiche abdeckt, war für Samuel Rhyner in der Berufswahl ein ausschlaggebendes Kriterium. Technik interessierte ihn ohnehin schon lange. «Bereits als Kind schloss ich mit einer 9-Volt-Batterie Lämpchen an. Ich machte immer gerne, was mit Strom zu tun hat.» So war die Richtung von An-

«Aus Indien habe ich eine gewisse Gelassenheit mit nach Hause genommen.»

fang an klar – die Entscheidung musste zwischen den vier Optionen Automatiker, Informatiker, Mediamatiker und Telematiker fallen.

Neben der produktiven Tätigkeit sammelte der technikaffine junge Mann während der zwei Monate in Bangalore zahlreiche weitere Erfahrungen mit unschätzbarem Lerneffekt. So verfügt Bühler in Indien über ein System, das den Durchfluss beschleunigt und das in Uzwil derzeit im Aufbau ist. Es sei deshalb äusserst interessant gewesen, zu beobachten, wie dieses System laufe, und selber damit zu arbeiten.

Als bei einem Prototyp eines Kaffeerösters ein Problem in der Steuerung auftauchte, durften die beiden Lernenden auf Fehlersuche gehen – und hatten ihn nach zwei Tagen ausfindig gemacht. Doch damit nicht genug: Anschliessend



Bild: zvg

Samuel Rhyner war für Bühler zwei Monate in Bangalore und fühlte sich unter den indischen Lernenden gut aufgehoben.

konnten sie sich sogar an der Weiterentwicklung beteiligen. «Das war ein tolles Erlebnis, vor allem deshalb, weil wir in Uzwil als Lernende kaum je bei einem Problem helfen können, da alles so komplex ist. In Indien hatten wir die Zeit und die Mittel zur Verfügung, um uns ins Problem hineinzudenken und es schliesslich zu lösen», erzählt Samuel Rhyner begeistert.

Schulstoff selber erarbeitet

Die Schule war in Indien weit weg, allerdings nur geografisch gesehen. Ein Tag pro Woche war auch in der Ferne für den Schulstoff reserviert: Ohne Lehrer, ohne Mitschüler, in diszipliniertem Selbststudium galt es, dafür zu sorgen, nicht ins Hintertreffen zu geraten. Der Auslandsaufenthalt wurde zwar bewusst auf die Sommerferienzeit gelegt, dennoch verpassten Samuel Rhyner und sein Kollege einige Wochen Berufsfachschulunterricht. Dank Dropbox, E-Mail-Kontakt mit den Lehrern und Eigenverantwortung allerdings kein Problem, wie Rhyner findet. Prüfungen holte er teils nach, teils wurden sie durch andere Leistungsnachweise wie schriftliche Wochenberichte ersetzt.

Dass neben Arbeit und Schule die Freizeit nicht zu kurz kam, dafür waren die Lernenden untereinander besorgt oder aber die für sie zuständige Abteilung, die am Sonntag häufig Ausflüge organisierte. «An den Wochenenden hatten wir keine Verpflichtungen, ob-

wohl der Samstag für Inder ein gewöhnlicher Arbeitstag ist», erklärt Samuel Rhyner. «Wir bekamen aber frei, weil dies in der Schweiz so ist.»

Nicht zuletzt durch die gemeinsamen Unternehmungen seien die indischen Lernenden zu guten Kollegen geworden. «Sie sind lustige Typen und waren sehr interessiert. Abgesehen von Roger Federer wissen sie kaum etwas über die Schweiz.» Mit Fotos vom Land, von Bühler in Uzwil, aber auch aus ihrem Privatleben konnten die beiden Schweizer die Neugierde ihrer Kollegen stillen. «In Indien ist die Familie sehr wichtig. Es ist nicht ungewöhnlich, im geschäftlichen Umfeld Familienfotos zu zeigen», so die Erfahrung von Samuel Rhyner.

Neue Freunde und neue Werte

Neben neuen Freundschaften, die mittlerweile hauptsächlich via Facebook gepflegt werden, hat Samuel Rhyner etwas indische Kultur mit nach Hause genommen: «Eine gewisse Gelassenheit habe ich von den Indern gelernt.» Er denkt dabei an die Fähigkeit, das Leben zu geniessen und sich nicht so schnell zu ärgern. «In Indien warteten wir einmal dreieinhalb Stunden auf den Zug, in der Schweiz regt man sich schon bei drei Minuten Verspätung auf.» Ausserdem bringt Rhyner mehr Verständnis für interkulturelle Schwierigkeiten auf, seit er selber mit Indern zusammenge- arbeitet hat. So fühlten diese sich nicht verpflichtet, auf ein E-Mail sogleich zu

antworten, damit die andere Person möglichst schnell weiterarbeiten könne. «Die Kommunikationsart der Inder sorgt manchmal in Uzwil für Verärgerung. Doch ich verstehe sie jetzt, weil ich weiss, dass sie zum Teil andere Prioritäten setzen als wir.»

Die vielen kulturellen Unterschiede waren für den jungen Schweizer mit der Zeit allerdings auch anstrengend. «Obwohl es ein super Aufenthalt war, gab es gewisse Dinge, von denen man als Schweizer nach zwei Monaten in Indien genug hatte», meint Samuel Rhyner. So werde in der boomenden Metropole Bangalore immer und überall gebaut, es rieche vielerorts schlecht und sei schmutzig. «Ich schätzte es zu Hause wieder, auf einer Strasse zu fahren, ohne dass es ständig holpert, oder in einem Zug ohne Durchzug zu sitzen.»

Offen fürs Ausland

Ist eines Tages eine Rückkehr zu Bühler Bangalore eine Option für den im kommenden Sommer ausgelernten Automatiker? Er schliesst es nicht aus, doch sein Hunger auf Neues ist keineswegs gestillt: «Es gibt noch so viele Orte zu entdecken. Wenn ich wählen könnte, würde ich deshalb ein anderes Land wählen.» Jedenfalls möchte Samuel Rhyner bei Bühler weitermachen, zunächst aber nach dem Lehrabschluss die Berufsmatura anhängen. «Danach bin ich offen für Vieles – auch für einen Job im Ausland.» ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11

www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Interview mit Jürg Zellweger, Schweizerischer Arbeitgeberverband

«Gefragt sind innovative Wege»

Ein paar Wochen bis Monate der Lehrzeit ins Ausland verlegen: Mehrere Unternehmen beweisen, dass dies mit den nötigen Vorkehrungen zum Vorteil aller Beteiligten möglich ist. Was gilt es dabei zu beachten? Worin besteht der Nutzen, wo liegen Grenzen? Jürg Zellweger, Bildungsverantwortlicher des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, gibt Antworten. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Zellweger, wie steht der Schweizerische Arbeitgeberverband zur Idee, dass Lernende während der Ausbildung Erfahrungen im Ausland sammeln?

Jürg Zellweger: Wir begrüßen ein solches Engagement. Wer kann, soll seinen Lernenden Auslandsfahrten ermöglichen. Denn die Berufslehre hinkt der schulischen und universitären Ausbildung bisher hinterher, was die internationale Mobilität und die Förderung sprachlicher Fähigkeiten angeht. Es muss im Übrigen nicht unbedingt ein anderes Land, sondern kann durchaus auch eine Sprachregion der Schweiz sein. Allerdings eignen sich nicht alle Berufe für derartige Projekte. Deshalb müssen sie freiwillig sein und können nicht forciert werden.

Was spricht für die Mobilität von Lernenden?

Ein Lehrbetrieb oder die ganze Branche kann sich damit attraktiv positionieren, was gerade im zunehmenden Wettbewerb um Talente von grosser Bedeutung ist. Die Aussicht auf einen Auslandsaufenthalt zieht leistungsbereite Jugendliche an. Diese werden zudem später eher bereit sein, wieder in einem internationalen Umfeld zu arbeiten, wenn sie bereits im Ausland tätig waren. In der globalisierten Wirtschaft ist es aber auch für die Arbeitnehmenden selber ein Vorteil, schon früh mit anderen Kulturen und Sprachen in Berührung zu kommen. Schliesslich kann die Mobilität von Berufslernenden einen Beitrag dazu leisten, die Qualität des Schweizer Berufsbildungssystems insgesamt international besser bekannt zu machen.

Welche kritischen Aspekte gilt es zu berücksichtigen?



Jürg Zellweger äussert sich grundsätzlich positiv zur Mobilität von Berufslernenden.

Ein Auslandsaufenthalt während der Lehre ist vor allem aus zwei Gründen nicht ganz einfach realisierbar: Zum einen ist der Organisations- und Koordinationsaufwand erheblich, weil die Ausbildung mit Betrieb, Schule und überbetrieblichen Kursen an drei verschiedenen Orten stattfindet. Zum anderen ist das Programm in der Berufslehre ohnehin schon dicht. Weiter stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Wer trägt während des Auslandsaufenthalts die Verantwortung für die häufig noch minderjährigen Jugendlichen? Gefragt sind innovative Wege im Umgang mit diesen Hürden. Es braucht einen Zusatzeffort aller Beteiligten, und die Anforderungen an die betrieblichen und schulischen Fähigkeiten der Lernenden sind hoch.

Welche Zukunftschancen geben Sie der Mobilität in der Berufslehre?

Aus den genannten Gründen werden Auslandsentsätze von Lernenden kaum ein Massenphänomen werden. Eine deutlich einfachere Lösung wäre, die

jungen Berufsleute im Anschluss an die Lehre zu entsenden. Auch dann können sie noch viel lernen, gleichzeitig fielen einige der erschwerenden Aspekte wie etwa die Koordination mit der Schule weg.

Dennoch: Verschiedentlich sind Unternehmen und Verbände aktiv. Sind auch Bemühungen auf übergeordneter Ebene im Gange?

Derzeit erarbeitet das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation eine Strategie zur internationalen Berufsbildungs-Zusammenarbeit. Die Schweiz beteiligt sich unter anderem an Bildungs- und Jugendprogrammen der EU, dank denen Unternehmen und Verbände für Mobilitätsprojekte in der Berufsbildung Unterstützung beantragen können. Interessenten wenden sich an die «ch Stiftung für eidgenössische Zusammenarbeit», die mit der Umsetzung dieser Programme beauftragt ist.

Gibt es weitere Möglichkeiten für Unternehmen, die organisatorisch und/oder finanziell nicht in der Lage sind, ihren Lernenden selber einen Auslandsaufenthalt anzubieten?

Neben dem Angebot der «ch Stiftung» ist denkbar, dass Firmen mit denselben Lehrberufen Partnerschaften bilden und gemeinsam ein Projekt lancieren. Oder dass sie das Anliegen in ihren Branchenverband tragen, der eine Arbeitsgruppe mit Vertretern der interessierten Unternehmen einsetzt. Das sind mögliche Wege – eine Patentlösung gibt es bislang jedoch nicht. Die Idee international mobiler Lernender steckt noch in den Kinderschuhen. Unternehmen, die sie bereits heute erfolgreich umsetzen, können durchaus als Pioniere bezeichnet werden. ■

Exporte

Gute Aussichten für KMU

Die exportorientierten Schweizer KMU sind optimistisch ins neue Jahr gestartet. Die Exportstimmung zu Beginn des ersten Quartals war so gut wie schon lange nicht mehr. Die Nachfrage nach Produkten aus der Schweiz dürfte in praktisch allen grossen Absatzmärkten steigen. Das belegen die neusten Exportindikatoren von Credit Suisse und Switzerland Global Enterprise.

Wie aus der gemeinsamen Mitteilung von Credit Suisse und Switzerland Global Enterprise (ehemals Osec) hervorgeht, steht das Exportbarometer der CS derzeit bei einem Wert von 1,36 (Vorquartal 1,03). Das ist der höchste Stand seit dem Frühjahr 2011. Das Exportbarometer bildet die ausländische Nachfrage nach Schweizer Produkten ab. Die Aussichten liegen damit nicht nur klar über der Wachstumsschwelle, sondern auch über dem langjährigen Durchschnitt. Der seit Anfang 2013 anhaltende Aufwärtstrend hat sich noch akzentuiert.

Auch gemäss den Exportperspektiven von Switzerland Global Enterprise erwarten die Schweizer KMU ein Anziehen des Exportwachstums. Aktuell wird ein Wert von 64,9 Punkten erreicht. Das ist deutlich mehr als im Vorquartal und der höchste Wert seit dem dritten Quartal 2011. Der Wert errechnet sich aus der Exportstimmung für das erste Quartal 2014 und den effektiven Exporten im Vorquartal. Konkret erwarten von den befragten KMU 42 Prozent für das kom-

mende Quartal einen Exportzuwachs, gegenüber 37 Prozent im Vorquartal. 47 Prozent gehen von einer Stagnation aus – und nur noch 11 Prozent der KMU befürchten rückläufige Exporte, während es im Vorquartal noch 16 Prozent waren.

Unterschiede je nach Branche

Allerdings ist der Optimismus gemäss den Exportperspektiven von Switzerland Global Enterprise je nach Branche unterschiedlich ausgeprägt: Mit einigem Abstand an der Spitze stehen die Firmen aus dem Dienstleistungssektor und dem Sektor Chemie und Pharma. Ebenfalls ein Exportwachstum fürs erste Quartal erwarten die Sektoren Papier, Konsumgüter sowie Präzisions- und Metallindustrie. Mit rückläufigen Exporten rechnen hingegen Unternehmen aus dem Maschinenbau und der Elektrotechnik.

Befragt nach den Gründen für steigende Exporte, verweisen die meisten Unternehmen insbesondere auf ein verstärktes Marketing. Wichtig sind aus der Sicht der KMU aber auch Produktinno-

vationen sowie das wirtschaftliche Umfeld, das noch etwas positiver eingeschätzt wird als im Vorquartal.

Wachstum breit abgestützt

Laut dem Exportbarometer der CS dürfte die Nachfrage nach Schweizer Produkten in praktisch allen grossen Absatzmärkten steigen. Kräftige Wachstumsimpulse sind aus Japan, den USA und Grossbritannien zu erwarten. Etwas gemässiger, aber immer noch positiv präsentieren sich die Exportaussichten für die grossen Schwellenländer China, Indien, Russland und Brasilien. Auch in der Eurozone stehen die Zeichen auf Wachstum: In Deutschland und Italien liegen die Erwartungen hinsichtlich Importen aus der Schweiz auf den höchsten Niveaus seit 30 Monaten. Einzig in Frankreich und Griechenland muss weiterhin mit einer rückläufigen Entwicklung der Nachfrage gerechnet werden.

Zugpferd Deutschland

Anhaltend starke Wachstumsimpulse aus Europa erwartet auch Switzerland Global Enterprise: Gemäss der neusten Erhebung wollen 92 Prozent der befragten Unternehmen in den kommenden sechs Monaten nach Europa exportieren – das sind gleich viele wie im Vorquartal. Wichtigster europäischer Exportmarkt bleibt Deutschland, gefolgt von Frankreich, Österreich und Italien. Etwas rückläufig ist die Entwicklung für die Region Asien-Pazifik, in die rund 58 Prozent der KMU exportieren wollen. An erster Stelle unter den asiatischen Export-Destinationen steht China, vor Indien und Australien. Nach Nordamerika wollen 44 Prozent der KMU exportieren, in die Region Naher Osten und Afrika 31 Prozent – und nach Südamerika 22 Prozent. ■ (MM/Pfi.)

Exporte ziehen an: Abwicklung von Ausfuhren im Rheinhafen Basel.



Ludwig Hasler

Keine Lust auf Vollgas?



Bild: zvg

Es ist gross in Mode, über Beschleunigung zu meckern: Das Leben laufe so auf Vollgas, dass wir nie zur Ruhe kämen, nicht zur Besinnung, nicht zur Gemütlichkeit. Überall klagen die Entschleunigungs-Apostel an: Stress, Tempodruck, Terror der Geschwindigkeit, Burnout. Und niemand hält dagegen? Kein Lob auf die Schnelle? Keine Lust, Gas zu geben?

Klar leben wir schneller. Ist eine Folge der technischen Entwicklung. Das Feuer, das Rad, die Dampfmaschine, das Auto, das Internet, das Handy – Technik ist eine Beschleunigungsmaschine, sicher, aber raubt sie uns Zeit? Sie verschafft uns einen einmaligen Zeitwohlstand: Mit 45 fielen unseren Vorfahren die letzten Zähne aus, wir rechnen mit noch einmal 40 gesunden Jahren. Mit bezahlten Ferien plus Pension. Staubsauger, Wasch- und Spülmaschine sparen uns jede Menge Zeit. Flugzeug, E-Mail dito.

Warum haben wir dann doch keine Zeit? Weil wir die leere Zeit nicht schätzen. Beim Warten im Airport. Am Feierabend. Wir können mit diesen leeren Zeiten nichts anfangen, verplanen sie, füllen sie ab mit TV und Social Media – und sehnen uns romantisch nach dem verlangsamten Leben des Bauern vor 200 Jahren, der mittags im Weizenfeld sein Schläfchen hielt. Und blenden aus, dass der abends mit der Grossfamilie ein halbes Brot teilte und darauf wartete, bis die Kerze abgebrannt war. Darum hier drei Notizen als Korrektiv zum Tempogejammer:

Erstens: Ohne Beschleunigung kein Wachstum. Ohne Wachstum halten wir nicht unseren Standard, sondern fallen zurück. Der technische Fortschritt macht Unternehmen stets produktiver, sie brauchen für dieselbe Arbeit weniger Personal. Die Alternative heisst dann: Arbeitslosigkeit oder Wachstum. Wer die entschleunigte Gesellschaft will, verabschiedet sich von der Marktwirtschaft.

Zweitens ist die Schweiz noch nicht einmal besonders schnell. Auf Rolltreppen stehen die Leute hier so still, als hätten sie alle Zeit der Welt; in Südkorea machen das nur Touristen. Die Geschäfte sind hier sonntags geschlossen, die Bahnen fahren nachts nur ausnahmsweise, die Spitäler funktionieren nächtlich nur notfallmässig (in Boston tritt man abends ein zur Operation und geht morgens gleich ins Büro).

Drittens kommt es Menschen gar nicht zugute, lange auszuspannen, nichts zu tun, die Seele baumeln zu lassen, und wie sonst noch die Langeweile schöngeredet wird. Die Zahl der Scheidungen nimmt nach Weihnachtstagen und Ferien zu. Haben die Menschen nichts zu tun ausser am Pool zu liegen oder Kuchen zu essen, suchen sie sich eine Beschäftigung – und die ist oft genug stupider Streit.

Aber Achtung! Abschalten muss sein. Wer unentwegt drauflos rudert, verliert sein Ziel aus den Augen. Also mal ans Ufer sitzen, in die Gartenbeiz, in die Kunsthalle: alle Antennen ausfahren, mit frischen Impressionen und Kräften die Fahrt neu aufnehmen. Das schlug schon Friedrich Nietzsche vor, er pries die Langeweile als «Windstille der Seele, welche der glücklichen Fahrt und den lustigen Winden vorangeht». Prosaisch gesagt: erst abschalten, dann aufdrehen. Aber dieses Abschalten muss ein Aufladen sein – mit unerhörten Eindrücken, mit verschwenderischen Tätigkeiten. ■

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

Menzli Sport, Ilanz (GR)

Die Familie Menzli besteht auch gegen die Grossen

Mit acht Sportgeschäften in der Surselva ist Menzli Sport der Platzhirsch in der Region. Firmengründer Marcus Menzli hat es als unabhängiger Sportfachhändler innert 35 Jahren zu respektabler Grösse gebracht. Auch dank seinem Mut, ungewohnte Wege zu gehen. Jetzt haben die Söhne Gian Marco und Mattias das Bündner Oberländer Familienunternehmen übernommen. **Michael Zollinger**

Das grösste Geschäft von Menzli Sport befindet sich in Ilanz im Center Mundaun, dort wo auch die Migros einquartiert ist. Hier auf 350 Quadratmetern gibt es fast alles, was das Sportlerherz begehrt. Und hier wird seit 15 Jahren auch der Skiservice zentral für alle andern Standorte von Menzli Sport ausgeführt. «Wir machen in Ilanz mehr Jahresumsatz als in allen anderen Filialen zusammen», verrät der 68-jährige Marcus Menzli.

Im 3000-Seelen-Dorf Ilanz hat alles begonnen, damals im Jahr 1978. Mit gerade mal 5000 Franken Eigenkapital eröffnete der Skilehrer, Weltenbummler und langjährige Vertreter der Marke K2, Marcus Menzli, gemeinsam mit Duri Foppa auf 40 Quadratmetern sein erstes Sportgeschäft. Es lief von Anfang an gut, und die beiden wagten schon drei Jahre später die Eröffnung eines zweiten Geschäfts in Laax Dorf. Über die Jahre kam Filiale um Filiale dazu. Meist kauften die Menzlis bestehende Sportfachhändler, so auch zuletzt 2009 Jacomet Sport in Disentis. Nach der Trennung von Geschäftspartner Foppa in den 1990er-Jahren übernahm Menzli 2004 schliesslich auch noch dessen Geschäft in Laax, das dieser vorerst alleine weitergeführt hatte.

Unternehmerische Risiken und ungewohnte Wege

Die Menzlis arbeiteten jeweils innert Kürze erfolgreich in den akquirierten Sportgeschäften. «Mein Vater erkannte früh die Trends, war immer nahe an der Branche und bei den Kunden», sagt Sohn Gian Marco Menzli, der das Geschäft inzwischen operativ gemeinsam mit Bruder Mattias führt. Seit letztem

Jahr sind 90 Prozent der Aktien im Besitz der beiden Brüder. Marcus Menzli amtiert als Verwaltungsrats-Präsident, arbeitet aber weiterhin tatkräftig mit und steht auch jedes Wochenende in der Hauptfiliale in Ilanz an der Front im direkten Kundenkontakt. «Sein Know-how, seine Erfahrung und seine Kontakte sind für uns sehr wertvoll. Wir profitieren gerne noch lange davon», sagt der 30-jährige Gian Marco Menzli.

Der Firmengründer war immer bereit, unternehmerische Risiken einzugehen. Meist kam das gut. Als zum Beispiel Ende der 1990er-Jahre die US-Skimarke Hart bankrott ist, kauft Menzli dem Generalvertreter in Zug kurzerhand zu einem Tiefstpreis 400 Paar ab und kann diese zu guten Preisen verkaufen. Schon 1987 lanciert Marcus Menzli mit einem Schweizer Produktionspartner eigene Jagdhosen und -jacken unter der Marke Menco. Die hat er inzwischen an die Firma Völkl verkauft, erzielt in dieser Nische aber noch immer einen beachtlichen Jahresumsatz. Im Jahr 2006 kommt als Novum ein Golfshop hinzu, den Menzli im Clubhaus des Golfclubs Brigels eröffnen kann. Früher als andere glaubt er an die Zukunft von Golf als Breitensport.

Bergstationen bevorzugt

Gemäss der Firmenstrategie bevorzugt Menzli heute aus Frequenzgründen Standorte direkt an der Talstation von Bergbahnen. Zwei Filialen führt man in Obersaxen, eine in Vella und eine weitere in Waltensburg. Nebst dem Hauptgeschäft in Ilanz sind nur die Filialen in Disentis und Vals ganzjährig geöffnet. Die andern sind reine Wintersport-Läden. Deshalb beschäftigt Menzli Sport im

Sommer nur 25, im Winter dafür 50 Personen. «Viele haben im Sommer andere Jobs, sind etwa Bauführer oder selbständige Landschaftsgärtner», sagt Gian Marco Menzli, der sich schwergewichtig ums Personal und die Finanzen kümmert, während der um zwei Jahre jüngere Bruder Mattias das Marketing und den Einkauf verantwortet. Administrativ gestalten sich die Saisonarbeits-

«Die Firma lebt mehrheitlich vom Wintergeschäft und vom Angebot für den Skisport.»

plätze aufwändig, wie Gian Marco Menzli sagt. Bis mit den Behörden jeweils alles für die vier- bis fünfmonatigen Anstellungen geklärt sei, seien die Leute meist schon wieder weg.

Winterlastiges Geschäft

Menzli Sport lebt zu 70 Prozent vom Wintergeschäft – und da grossmehrheitlich vom Skisport inklusive Schuhen und Bekleidung. Trotzdem bietet man in den grösseren Filialen auch ein umfassendes Angebot für Snowboarder und Langläufer an. «Rund 60 Prozent unserer Kundschaft sind Zweitwohnungs-Besitzer und Touristen», sagt Marcus Menzli. Trotzdem seien die Einheimischen wichtig geblieben. Auch für sie veranstaltet die Familie diverse Events – wie den grossen Skitest zum Saisonauftakt, ein Kinder-Skirennen im Januar, ein Kinder-Fussballturnier, ein Golfturnier und einiges mehr. ►



Hat mit ihren Sportgeschäften Erfolg: Die Familie Menzli mit Firmengründer Marcus, Flurina, Gian Marco und Matthias Menzli (Bild oben, von rechts) pflegt ihre Kunden auch mit Skitests oder Events für Kinder. Daniel Blumenthal (Bild unten links) ist für den Skiservice zuständig.

Bilder: Zvg

► «Das schafft Kundenbindung und Emotionen für unser Geschäft», begründet Gian Marco Menzli das Engagement. Der Skitest sei auch immer eine gute Weiterbildung für das Personal. «Personell sind wir eher überdotiert. Das hilft uns, qualitativ besser zu sein als unsere grossen Konkurrenten», so Menzli senior. «Bei uns in Ilanz kann man in die Werkstatt reinlaufen und sieht unsere Mitarbeiter an den Skis arbeiten. Das ist nicht so anonym wie bei den Grossen.»

Als Intersport-Geschäft ist Menzli Teil der Einkaufsgemeinschaft, die ein Gegengewicht zu den Anbietern Ochsner Sport, Athleticum und Sport XX sein soll – und geniesst Unterstützungen im Werdebereich. Darüber hinaus geht die Familie auf verschiedenen Feldern nicht nach Lehrbuch vor. Weiterhin bietet man überall nebst dem florierenden,

«Bei Menzli Sport arbeiten regelmässig fünf Lernende – und im Winter rund 50 Beschäftigte.»

im Trend liegenden Mietgeschäft Skis zum Kauf an. Im Hauptgeschäft unterhält man erfolgreich ein Modeangebot, das Mutter Flurina Menzli bewirtschaftet und das erfreulichen Absatz findet.

Qualifiziertes Personal und Kundennähe

Der Generationenwechsel in der Familienfirma verlief flussend. Gian Marco und Mattias sind seit bald zehn Jahren im Geschäft. Die Söhne haben inzwischen einiges verändert. Als etwas vom ersten führten sie fünf Wochen Ferien



Die Menzlis sind auch selber gerne mit den Ski unterwegs.

fürs Personal ein und schlossen neue Arbeitsverträge mit der Belegschaft ab. «Wir arbeiten strukturierter und weniger aus dem Bauch heraus, vielleicht auch strategischer als es mein Vater tat», schildert Gian Marco die Arbeitsweise. Die Pflege des Personals war schon dem Vater stets ein Anliegen gewesen. Er habe in den 35 Jahren noch nie eine Person entlassen, nicht einmal jenen Mitarbeiter, der gestohlen hatte, sagt er. Man habe stets eine andere Lösung gesucht und auch gefunden.

Bis heute gehören ständig fünf Lernende zur Belegschaft. Schulungen aller Mitarbeitenden gleich nach der Neuanschaffung und im Laufe des gesamten Anstellungsverhältnisses sind bei Menzli selbstverständlich. «Das ist sehr aufwändig, für uns aber matchentscheidend», sagt Gian Marco Menzli. Im Familienunternehmen fliesst viel Herzblut in die Arbeit. Dies erwartet man auch vom Personal. Während der Hochsaison ist Wochenendarbeit der Normalfall. Dafür sind freie Tage unter der Woche umso attraktiver, weil dann weniger Leute auf der Piste sind.

Geplante Verdoppelung der Ladenfläche in Ilanz

Für die Zukunft gibt sich die Familie zuversichtlich. «Im Bereich des Alpenhauptkammes wird der Skisport wichtig bleiben. Da wird noch sehr lange Ski gefahren», ist Gian Marco Menzli überzeugt, «wenn auch dem Sport vielleicht in Zukunft etwas zunehmend Elitäres anhaften könnte.» Deshalb würden auch andere Nischen wie Bikes oder der Bergsport umso wichtiger werden.

Im Interesse des Kerngeschäfts Skisport werde weiter jede Chance evaluiert, um nahe an die Bergbahnen heranzukommen. Zurzeit ist konkret keine Neueröffnung geplant. Hingegen stehen im Hauptgeschäft in Ilanz Veränderungen an. Bis in zwei Jahren will die Vermieterin Migros auf dem Postplatz einen Neubau realisieren. Menzli Sport soll mit im Boot sein. Geplant ist für das Sportgeschäft eine Verdoppelung der Verkaufsfläche. «Darauf freuen wir uns sehr», so Gian Marco Menzli. Vater Marcus kann seinem Sohn nur beipflichten. ■

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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

Vorsorge

Gute Performance der Pensionskassen

Das zweite Halbjahr 2013 war für die Pensionskassen erneut eine Periode mit einer erfreulichen Performance. Der Schwung hat allerdings Ende Jahr deutlich nachgelassen.

Viele Schweizer Pensionskassen konnten ihre finanzielle Situation auch im zweiten Halbjahr stärken, wie der Schweizerische Pensionskassenverband (ASIP) mitteilt. Aufgrund der herrschenden Zinssituation konnten neben den Aktien auch die Immobilien ihren Teil zum positiven Ergebnis beitragen. Ausschlaggebend war der Aktienanteil im Portfolio. Der Anteil an Schweizer Aktien bei den erfassten Portfolios variiert in 90 Prozent der Fälle zwischen 3 und 20 Prozent, derjenige von ausländischen Aktien zwischen 6 und 42 Prozent. Vorsorgeeinrichtungen mit einer risikoreichen, aktienlastigeren Strategie weisen teilweise Jahresrenditen von über 10 Prozent auf.

Das retrospektiv prognostizierte Jahresergebnis im ASIP-Universum von 6,2 Prozent ist das drittbeste Resultat seit der Finanzkrise 2008. Dieses erfreuliche Ergebnis ermöglicht es den Pensionskassen, ihre Reserven und Rückstellungen zu äufnen und die Versicherten an der guten Performance partizipieren zu lassen. Die positiven Resultate zeigen, dass die Führungsorgane ihre Verantwortung im Bereich der Vermögensbewirtschaftung auch in schwierigen Zeiten erfolgreich wahrnehmen.

Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

Trotz der sehr guten Zahlen ist gemäss ASIP festzuhalten, dass letztlich die Rahmenbedingungen für die Pensionskassen stimmen müssen. So sind der Mindestzinssatz und der Umwandlungssatz nachvollziehbar, transparent und versicherungs- sowie finanztechnisch korrekt zu definieren. Zu beachten ist zudem die Höhe der Wertschwankungsreserven und notwendigen Rückstellungen.

Aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre hat die Äufnung der Reserven und Rückstellungen weiterhin Priorität.

Seit der ersten Veröffentlichung des ASIP-Performance-Vergleichs im Juni 2000 wurde von den teilnehmenden Pensionskassen eine annualisierte Medianrendite von 2,5 Prozent erzielt. Dieser Wert erreicht den kumulierten BVG-Mindestzinssatz nicht. Dank der beiden letzten positiven Jahre konnte sich die kumulierte Medianperformance jedoch dem Wert des BVG-Mindestzinssatzes annähern.

Der Druck auf Zinsen lässt Aktien überperformen

Die Ermittlung der Medianperformance des Gesamtportfolios basiert auf den Vermögensallokationen des Teilnehmer-Universums per 31. Juni 2013, hochgerechnet auf Ende Dezember 2013. Als Resultat ergibt sich für das zweite Halbjahr 2013 eine Performance von 3,2 Prozent. Der anhaltend grosse Druck auf die Zinsen hat für das zweite Halbjahr die Aktien analog zum ersten Halbjahr gegenüber den Obligationen überperformen lassen. Im ersten Halbjahr beanspruchten Schweizer Aktien ausserdem rund 10 Prozent und ausländische Aktien rund 21 Prozent der Vermögensanlagen. Obligationen waren mit fast 40 Prozent vertreten.

Die retrospektive Ermittlung der Medianperformance wird aufgrund der Daten des Performance-Vergleichs vom Juni 2013 durchgeführt. Der ASIP-Performance-Vergleich ist mit einem Gesamtvermögen von rund 188 Milliarden Franken, 62 teilnehmenden Pensionskassen und über 1000 erfassten Portfolios der grösste unabhängige Vergleich in der Schweiz. ■ (MM/Pf.)



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

 **ABACUS**
business software

Freiwilligenarbeit

«Führungskräfte wollen etwas tun, das Sinn macht»

Elsbeth Fischer-Roth ist Geschäftsführerin von Benevol Schweiz und berät Unternehmen und Privatpersonen, die sich freiwillig engagieren möchten. Im Interview erklärt sie unter anderem, was Freiwilligenarbeit interessierten Führungskräften und ihren Arbeitgebern bringen kann. **Michael Zollinger**

Frau Fischer-Roth, 2,5 Millionen Menschen leisten in diesem Land Freiwilligenarbeit, also etwa jeder dritte Erwachsene. Wie viele von ihnen sind Führungskräfte?

Elsbeth Fischer-Roth: Man weiss, dass ein Drittel derjenigen, die sich freiwillig engagieren, über eine hohe Bildung verfügen. Ein Grossteil dieser Gruppe sind also Führungskräfte oder Spezialisten.

Sind selbständig Erwerbende häufiger freiwillig tätig?

Das ist statistisch nicht erhärtet. Es sind aber recht viele. Selbständige haben nicht selten die Lebenshaltung, dass es zu einer gesunden Work-Life-Balance gehört, sich über den Beruf und die Familie hinaus irgendwo zu engagieren.

Freiwilligenarbeit ist gut für die Work-Life-Balance?

Häufig schon. Jemand, der sehr bewusst über den eigenen Tellerrand hinaus blickt, ist oft auch ausgeglichener. Es ist aber auch eine Charakterfrage, und der Einstieg muss rechtzeitig erfolgen. Untersuchungen zeigen: Wer bis 40, 45 Jahre den Einstieg nicht macht, engagiert sich in der Regel auch später nicht mehr freiwillig.

Welche Art von Freiwilligenarbeit leisten Kaderleute besonders häufig?

Das ist abhängig von den persönlichen Vorlieben und Interessen.

Haben die Engagements auch mit Prestige zu tun?

Ich meine, eher selten. Viele Führungskräfte wollen etwas tun, das Sinn macht – und die Kontakte, die man dabei knüpft, sind ihnen wichtig.



«Wer bewusst über den eigenen Tellerrand hinaus blickt, ist oft auch ausgeglichener»: Elsbeth Fischer-Roth zur Freiwilligenarbeit.

Wie wichtig ist das Networking als Motivationsfaktor für Freiwilligenarbeit?

Zu Beginn ist die Motivation eher eine andere. Man will primär etwas bewegen. Viele merken erst im Nachhinein, dass sie selbst fast mehr profitieren. Sie können ihr Netzwerk auf neue Art und Weise ausbauen und erhalten Einblicke in ganz neue Lebenswelten.

Was motiviert Kader sonst noch für Freiwilligenarbeit?

Viele sagen, dass sie als Hochqualifizierte etwas weitergeben können und wollen, zum Beispiel denen, die nicht so viel Glück im Leben hatten.

Welche Gründe nennen Führungskräfte, wenn sie sich nicht engagieren?

Mangelnde Zeit wird sicher häufig genannt. Es ist ja auch richtig, dass es im Leben Phasen mit freiwilligem Engagement gibt und andere, in denen das nicht drinliegt. Man muss sich nicht

immer engagieren. Es ist ja gerade die Qualität der Freiwilligenarbeit, dass sie freiwillig ist. Das müssen wir uns unbedingt bewahren.

Welche Rolle spielen freiwillige Tätigkeiten bei beruflichen Wiedereinsteigerinnen?

Die Bedeutung nimmt ab. Gut qualifizierte Frauen bleiben heute ja häufig im Beruf. Freiwilligenarbeit kann aber bei einer Neuorientierung helfen, indem ich zum Beispiel auf freiwilliger Basis teste, ob mir die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen liegt. In den Benevol-Fachstellen haben wir vermehrt Anfragen von Menschen, die bewusst etwas Neues suchen.

Wie gut sind die Schweizer Firmen bei der Unterstützung von Kadern, die Freiwilligenarbeit leisten?

Insgesamt recht gut. Neulich sagte mir ein Chef einer grossen Firma in der Bo-

Zur Person

Elsbeth Fischer-Roth ist Geschäftsführerin von Benevol Schweiz. 1999 als IG gegründet, ist Benevol Schweiz seit 2002 die Dachorganisation der insgesamt 18 regionalen Benevol-Fachstellen. Diese beraten, vermitteln und vernetzen vor Ort rund um das Thema Freiwilligenarbeit. Benevol Schweiz erbringt verschiedene Dienstleistungen wie etwa die Organisation von Weiterbildungen für die Fachstellen und berät direkt Firmen. ■

denseeregion, dass in seiner Region vieles, das den Standort attraktiv mache, von Freiwilligen aufgebaut wurde. Auch seine Topkader kämen in die Region, weil es ein attraktives Angebot für deren Familien gebe. Das sind sich viele bewusst und unterstützen Freiwilligenarbeit. Zudem weiss man in vielen Firmen, dass Menschen, die sich zum Beispiel in einem Vereinsvorstand engagieren, auch im Job engagiert sind. Wenn diese Arbeit vom Arbeitgeber dann auch noch anerkannt und als wertvoll betrachtet wird, steigt die Motivation weiter. Einen bunt zusammengewürfelten Vereinsvorstand zu führen, ist schwieriger als ein Team in der Firma, das man selbst gezielt zusammenstellen konnte. Nicht zuletzt für solche Leistungen bieten wir unser «Dossier freiwillig engagiert» an, das

Kompetenzen aus freiwilligem und ehrenamtlichem Engagement nachweist.

Wo ist es zunehmend schwierig, in Zeiten allseits steigender beruflicher Belastungen Freiwillige zu finden?

Schwierig ist es bei Tätigkeiten, die zum Beispiel eine wöchentliche Präsenz zu einer bestimmten Zeit erfordern, etwa ein Juniorentaining in einem Sportverein. Wenn zehn Junioren warten, kann ich nicht zu spät kommen, nur weil im Geschäft noch etwas dazwischenkam. Das geht eher bei einer Vorstandssitzung. Trotzdem klagen auch viele Vereine, dass sie keine Vorstandsmitglieder mehr finden.

Weshalb nicht?

Vorstandsarbeit wird insgesamt immer komplexer. Die Gesetzgebung wird immer komplizierter, und in unserer Gesellschaft besteht verstärkt die Tendenz, alles zu kritisieren. Da vergeht vielen die Lust, sich zu engagieren.

Das gilt ja auch für politische Ämter.

Ja, leider. Auch da sind die Anforderungen massiv gestiegen.

Wie fördert Benevol die Freiwilligenarbeit unter Kadern?

Wir sind unabhängig und beraten auch so. Wir wissen, welche Möglichkeiten es gibt. Und ein wichtiger Punkt ist die Öffentlichkeitsarbeit. Für Kader haben wir zum Beispiel interessante Mentoring-

programme, etwa zur Unterstützung von jungen Stellensuchenden.

Im Bereich Corporate Volunteering beraten Sie Unternehmen?

Genau, wobei wir da eher zurückhaltend sind. Schon der Begriff ist verwirrend. Es geht dabei meistens gerade nicht um Freiwilligenarbeit, da sie während der Arbeitszeit und erst noch häufig nicht freiwillig erfolgt. Wichtig ist, dass es zwischen dem Profit- und dem Non-Profit-Unternehmen eine echte Zusammenarbeit gibt. Teams aus Firmen, die wie Heuschrecken für einen Einsatz einen Tag «einfahren» und dann wieder verschwinden – das ist alles andere als nachhaltig. Von solchen Projekten raten wir ab. Es soll eine Beziehung gepflegt werden, etwa auch in Form von Unterstützung durch Know-how. Da gibt es durchaus positive Beispiele.

Werfen wir noch einen Blick in die Zukunft: In welchen Sektoren wird Freiwilligenarbeit noch wichtiger werden?

Durch die demografische Entwicklung wird der Bedarf in der Altenpflege steigen. Andererseits wird es dadurch auch weniger Menschen geben, die Freiwilligenarbeit leisten können. Insgesamt werden es kleinere Organisationen schwieriger haben, Freiwillige zu finden, weil die grossen Organisationen mehr zu bieten haben, in Form von Unterstützung wie Weiterbildung und Begleitung. Dieser Trend ist eindeutig. ■



Vergleichen Sie sich mit den Besten und steigern Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität.

NEHMEN SIE TEIL AN DER GRÖSSTEN MITARBEITERBEFRAGUNG DER SCHWEIZ UND PROFITIEREN SIE VOM BENCHMARKING.

JETZT ANMELDEN:
WWW.SWISSARBEITGEBERAWARD.CH

KONZEPTION &
DURCHFÜHRUNG:

icommit

PARTNER:

HR
S W I S S



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

BILANZ

GfK

GfK Switzerland

Vereint gegen die SVP-Initiative

Die Wirtschafts- und Branchenverbände lehnen die SVP-Initiative «gegen Masseneinwanderung» geschlossen ab. Die Gründe: Sie löst keine Probleme und gefährdet den erfolgreichen bilateralen Weg. Sie vermischt Arbeitsmarkt-, Ausländer- und Asylpolitik, schafft eine teure Bürokratie, verschärft den Fachkräftemangel und stellt die Schweizer Wirtschaft ins Abseits.

Gleich im Dutzend traten die Exponenten der Schweizer Wirtschafts- und Branchenverbände im Januar in Bern gegen die SVP-Initiative an: Neben Heinz Karrer (Economiesuisse), Valentin Vogt (Schweizerischer Arbeitgeberverband), Hans-Ulrich Bigler (Schweizerischer Gewerbeverband) und Jacques Bourgeois (Schweizer Bauernverband) referierten auch Christoph Mäder (Scienceindustries), Guglielmo Brentel (Hotelleriesuisse), Thomas Flatt (ICT Switzerland), Elisabeth Zölch Bühner (Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie), Bernhard Wegmüller (Spitalverband H+) sowie Andreas Sallmann (Textilverband Schweiz), Lucius Dürr (Schweizerischer Versicherungsverband) und Hans Hess (Swissmem) vor den Medien.

Personenfreizügigkeit sichert Zugang zu Fachkräften

Sie legten differenziert dar, dass die Personenfreizügigkeit und der bilaterale Weg für die Schweiz unverzichtbar sind – und zwar aus folgenden Gründen:

- Wirtschaft und Bevölkerung profitieren stark von der Personenfreizügigkeit und den bilateralen Verträgen mit der EU. Europa ist der wichtigste Handelspartner der Schweizer Wirtschaft. Jeder dritte Arbeitsplatz hängt von dieser Beziehung ab, und jeder dritte Export-Franken wird in Europa verdient.
- Dank der Personenfreizügigkeit können Schweizer in der EU arbeiten und umgekehrt. Das ermöglicht den Schweizer Unternehmen – in allen Branchen – fehlende Fachkräfte bei Bedarf im europäischen Ausland zu rekrutieren. Da die Schweiz ein kleines Land mit beschränkten Personalressourcen ist, braucht unser Wirt-

schaftsstandort Fachkräfte aus Europa. Die Personenfreizügigkeit leistet dazu einen unverzichtbaren Beitrag. Dabei ist es wichtig, zu betonen, dass die Wirtschaft ihre Fachkräfte komplementär rekrutiert. Eine Verdrängung von Schweizer Arbeitskräften findet nicht statt, was von verschiedenen Studien bestätigt wird.

«Es ist ein sehr gefährliches Spiel, die bilateralen Verträge mit der EU zu riskieren.»

- Eine Rückkehr zu einem Kontingentsystem – wie es die Initiative fordert – ist keine Alternative. Die Schweiz hat vor der Personenfreizügigkeit negative Erfahrungen mit einem solchen System gesammelt. Ein kompliziertes, staatlich gesteuertes Kontingentsystem garantiert zudem nicht, dass jene Personen zugelassen werden, die der Arbeitsmarkt tatsächlich braucht. Vielmehr führt eine solche Lösung zu hohen Verwaltungskosten auf staatlicher und unternehmerischer Seite aufgrund von langen Verfahren und Rekursen.

Bedeutung der Bilateralen

Weiter betonten die Spitzen der Verbände, dass mit der Kündigung der Personenfreizügigkeit alle bestehenden Abkommen mit der EU (Bilaterale 1) gefährdet wären. Auf dem Spiel steht etwa das Forschungsabkommen, dank dem die Schweiz als gleichberechtigter Partner an europäischen Forschungsprogrammen teilnehmen kann. Das bringt

finanzielle Mittel und stärkt den Innovationsstandort Schweiz. Aber auch das Landwirtschaftsabkommen ist in Gefahr. Aufgrund dieses Abkommens konnte in den letzten Jahren der Käseexport in die EU bei gleich bleibenden Preisen enorm gesteigert werden.

Besonders wichtig ist auch das Abkommen über den Abbau technischer Handelshemmnisse. Schweizer Exporteure sparen dank diesem Abkommen jährlich bis zu 500 Millionen Franken, weil sie ihre Produkte nicht mehr in je dem einzelnen Land prüfen lassen müssen. Und das Abkommen über das öffentliche Beschaffungswesen sorgt dafür, dass sich die Schweizer Wirtschaft gleichberechtigt an öffentlichen Ausschreibungen in den EU-Ländern beteiligen kann. Insgesamt betrifft dies ein Auftragsvolumen von 1500 Milliarden Franken pro Jahr. Alle diese Verträge und zusätzlich die wichtigen Abkommen zum Land- und Luftverkehr gefährdet die Initiative «gegen Masseneinwanderung» erheblich.

Nein zu einem gefährlichen Spiel

Das Fazit der Verbands-Exponenten: Die Initianten spielen ein sehr gefährliches Spiel, wenn sie die erfolgreichen und äusserst wichtigen bilateralen Verträge riskieren. Die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger haben sich zudem mehrmals klar für den bilateralen Weg mit der Personenfreizügigkeit ausgesprochen. Dieser hat sich gerade in der Finanz- und Wirtschaftskrise als Erfolgsmodell erwiesen. Die Initiative der SVP gilt es deshalb klar abzulehnen. ■

Zuwanderung

Familiennachzug ist klar geregelt

In der Zuwanderungs-Debatte wird oft der Familiennachzug ins Spiel gebracht. Tatsächlich besteht für Arbeitskräfte aus EU- und EFTA-Staaten ein rechtlicher Anspruch. Zuwanderern aus Drittstaaten kann der Familiennachzug durch die kantonalen Ausländerbehörden gewährt werden – es besteht aber kein Anspruch. Trotzdem stammen derzeit 46 Prozent des Familiennachzugs aus Drittstaaten. Hier kann die Schweiz die Bedingungen jedoch auch ohne die SVP-Initiative verschärfen.

In der Schweiz regelt ein zweiteiliges System die Zulassung von ausländischen Arbeitskräften. Entsprechend ist auch der Familiennachzug unterschiedlich geregelt. Durch das Personenfreizügigkeits-Abkommen verfügen EU- und EFTA-Bürger über einen Rechtsanspruch auf Familiennachzug. Menschen aus anderen Staaten müssen zusätzliche Bedingungen erfüllen.

Die Regelungen im Detail

Das Abkommen über den freien Personenverkehr sieht vor, dass ein EU-/EFTA-Staatsangehöriger mit (Kurz-)Aufenthaltsbewilligung von seinen Familienangehörigen begleitet werden kann. Als Familienangehörige zählen in solchen Fällen: 1. Der Ehepartner und dessen Nachkommen, die jünger sind als 21 Jahre oder denen Unterhalt gewährt wird (unabhängig von deren Nationalität). 2. Eltern sowie Eltern des Ehepartners, denen Unterhalt gewährt wird (unabhängig von deren Nationalität).

Im Gegensatz zu Schweizer Staatsangehörigen müssen EU-/EFTA-Bürger, die einen Familiennachzug geltend machen wollen, über eine angemessene Wohnung verfügen. Handelt es sich um selbstständig Erwerbende und Personen ohne Erwerbstätigkeit, müssen sie zusätzlich nachweisen, dass sie die finanziellen Mittel haben, um für diese Angehörigen zu sorgen. Angestellte müssen dies nicht. Die nachgezogenen Angehörigen haben unabhängig von ihrer Nationalität Zugang zum ganzen Schweizer Arbeitsmarkt. Nur bei rumänischen oder bulgarischen Staatsangehörigen mit Kurzaufenthaltsbewilligung müssen die kantonalen Behörden einen Stellenantritt derzeit noch bewilligen (Übergangslösung).

Bewährte Bilaterale, erfolgreiche Schweiz



am 9. Februar
NEIN!

SVP-Abschottungsinitiative
www.bilaterale.ch

Auch der Familiennachzug ist im Rahmen der Bilateralen geregelt: Sujet aus der Kampagne.

Für den Nachzug von Familienangehörigen von Ausländern aus Drittstaaten mit Aufenthaltsbewilligung besteht kein Rechtsanspruch. Die kantonale Ausländerbehörde kann aber den Nachzug des Ehepartners und der ledigen Kinder unter 18 Jahren bewilligen. Dafür müssen folgenden Voraussetzungen erfüllt sein: 1. Die Familienangehörigen müssen in der Schweiz grundsätzlich zusammenwohnen. 2. Der Familie muss eine bedarfsgerechte Wohnung zur Verfügung stehen. 3. Die finanziellen Mittel müssen gewährleistet sein, dass der Familiennachzug nicht zu einer Sozialhilfe-Abhängigkeit führt.

Fakten zum Familiennachzug

Insgesamt sind im Jahr 2012 45 369 Personen via Familiennachzug in die Schweiz eingewandert. Davon entfielen 46 Prozent auf Personen aus Drittstaaten und 54 Prozent auf Personen aus EU und EFTA. Der Anteil des Famili-

ennachzugs an der Brutto-Zuwanderung belief sich 2012 insgesamt auf 32 Prozent. Aber: Jede fünfte Person, die via Familiennachzug in die Schweiz einwandert, ist ein Ehepartner oder ein naher Angehöriger einer Schweizerin oder eines Schweizer.

Auch diese Personen wären von den Auswirkungen der SVP-Abschottungsinitiative betroffen, obwohl dies kaum im Sinn der Initianten sein dürfte. Weiter zeigen aktuelle Zahlen: Die Beschäftigungsquote aller EU-/EFTA-Bürger in der Schweiz im erwerbsfähigen Alter liegt bei 85 Prozent. Dies zeigt, dass auch die nachgezogenen Familienangehörigen aus diesen Ländern hier eine Arbeit finden.

Anders präsentiert sich das Bild bei den Drittstaaten: Hier liegt die Erwerbsquote nur bei 68 Prozent. Eine schlechte Integration in den Arbeitsmarkt bedeutet oft auch eine allgemein schlechtere Integration (etwa beim Spracherwerb). Die Schweiz kann in diesem Bereich eigenständig Massnahmen treffen. Vorstösse dazu sind bereits im Parlament hängig.

Eine Verschärfung von Integrationsmassnahmen stellt weder die Personenfreizügigkeit noch die anderen bilateralen Abkommen infrage. Die SVP-Initiative gegen «Masseneinwanderung» will hingegen den Familiennachzug für alle Zuwanderer einschränken, unabhängig der Herkunft. Dieses Vorgehen wird der Situation nicht gerecht. ■

Dieser Beitrag basiert auf einem Faktenpapier zur Kampagne gegen die Abschottungs-Initiative. Weitere Faktenpapiere unter: www.bilaterale.ch

VERANSTALTUNGEN

**Bachelor in Business Administration,
Schwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention**

Veranstalter: BGM Forum Schweiz
in Kooperation mit der Steinbeis
Business Academy
Informationsveranstaltung:
12. Februar 2014

(Studienbeginn: 4. April 2014)
Ort: BGM Forum Schweiz, Zug
www.bgm-forum-schweiz.ch

**Management-Weiterbildung für
Wiedereinsteigerinnen oder Umstei-
gerinnen: Women Back to Business**

Veranstalter: Executive School of
Management, Technology and Law
(ES-HSG), Universität St. Gallen
Bewerbungsschluss: 21. Februar 2014
(Studienbeginn: 27. März 2014)
Orte: St. Gallen, Basel, Zürich, Luzern
www.es.unisg.ch

➔ Zertifikatsprogramme

**Englischsprachige Veranstaltung:
The Swiss Armed Forces and the
Economy**

Veranstalter: Schweizer Armee,
mit Unterstützung u.a. des Schweize-
rischen Arbeitgeberverbands
Datum: 20. März 2014
Ort: Militärbaracken, Bülach
www.vtg.admin.ch ➔ Themen ➔ Wirt-
schaft und Armee ➔ Veranstaltungen

**Seminar: Kommunikation
in Führung und Alltag**

Veranstalter: BWI Management
Weiterbildung
Datum: 20. und 21. März 2014
Ort: Hotel Sempachersee, Nottwil
www.bwi.ch ➔ Seminare ➔ Führung

**Vortragsreihe am Mittag:
Unternehmen an die Leine nehmen?**

Veranstalter: Europa Institut an
der Universität Zürich
Datum: 28. März 2014
Ort: CS Forum St. Peter, Zürich
www.eiz.uzh.ch ➔ Übersicht aller
Weiterbildungen und Veranstaltungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Ratgeber zum Schweizer Arbeitsrecht**

Jörg Roth, 2013, 5. Aufl., 302 Seiten, geb., Fr. 59.–, Praxium (hrmbooks.ch), Zürich, ISBN 978-3-9522958-6-1. Das Wichtigste zum Arbeitsrecht im Frage-Antwort-Modus, kommentierte Musterverträge und Hinweise zur Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten: Das Lesebuch und Nachschlagewerk konzentriert sich auf das Wesentliche und Praxisrelevante.

Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung

Martin Tschumi, 2013, 5. Aufl., 334 Seiten, gebunden, Fr. 69.–, Praxium (hrmbooks.ch), Zürich, ISBN 978-3-9522712-0-9. Arbeitszeugnisse werfen oft viele Fragen auf: rechtliche Unklarheiten, Formulierung und Aufbau oder die richtige Interpretation. Der Praxisratgeber mit Zeugnisvorlagen hilft beim stil- und rechtssicheren Verfassen von Arbeitszeugnissen.

**Die Unternehmensstrategie**

Von der Entwicklung bis zur Umsetzung. Pascal O. Stocker/Edwin Wyrsh, 2014, 300 Seiten, broschiert, Fr. 62.–, SKV, Zürich, ISBN 978-3-286-51175-0. Wie wird eine praxisnahe und pragmatische Unternehmensstrategie entwickelt und umgesetzt? Die Autoren führen in vier Phasen durch den Strategieprozess und erläutern das Vorgehen an einem Fallbeispiel.

Mit dem Fusstritt aus der Chefetage

Gekündigte Spitzenmanager berichten. Gabriele Euchner, 2013, 200 S., brosch. Fr. 35.40, Haufe, Freiburg, ISBN 978-3-648-04905-1. Wie laufen Kündigungen bei Managern ab und was lösen sie bei den Betroffenen aus? Die Autorin hat mit Managern über deren Erfahrungen gesprochen und zeigt den Weg zurück ins Businessleben – gestärkt und selbstbewusst.

**Führungswelten**

Beziehungsverständnis, Führungsverhalten und Unternehmenskultur. Harry Wiener, 2014, 184 S., geb., Fr. 28.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-879-9. Fünf unterhaltsame Geschichten stellen den autoritären, den bürokratischen, den fürsorglichen, den Turnschuh- und den emanzipierten Manager vor und fordern zur Reflexion des eigenen Verhaltens auf.

Über Schulden und Überschuldung

Warum die Politik versagt. Silvio Borner, 2014, 140 Seiten, broschiert, Fr. 34.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-891-1. Private Schulden verursachen in der Regel keine direkten Schäden für die Allgemeinheit, staatliche Schulden in einer Demokratie hingegen schon. Die Analyse zeigt, weshalb die Schweiz diesbezüglich besser dasteht als das Euroland.

**Arbeit**

Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. Joachim Bauer, 2013, 272 S., geb., Fr. 29.90, Blessing, München, ISBN 978-3-89667-474-6. Das rätselhafte Doppeltgesicht der Arbeit: Befriedigung, Kreativität und ein Leben in Wohlstand einerseits – Krankmacher andererseits. Der Autor nimmt unsere heutige Art zu arbeiten unter die Lupe.

Unternehmertag der SMU

Wertvolle Inputs zum Thema Werte

Am Unternehmertag der Schweizerischen Metall-Union (SMU) in Luzern ging es um Werte. Die Referenten lieferten dazu spannende Anstösse – aus unterschiedlicher Optik. **René Pfister**



SMU-Direktor Christoph Andenmatten begrüßte am Unternehmertag unter anderen die Referenten Erich Trösch und Dominique Biedermann (Bild links). Der Anlass im gediegenen KKL in Luzern fand bei den teilnehmenden SMU-Unternehmern einmal mehr grossen Anklang.

Rund 200 Firmenvertreter beteiligten sich am ersten Unternehmertag der SMU, der die bisherige Kick-Off-Tagung abgelöst hat und im KKL Luzern über die Bühne ging. Eingeleitet wurde der Anlass vom neuen SMU-Direktor **Christoph Andenmatten**, der SMU-Präsident **Hans Kunz** leider entschuldigen musste: Kunz hatte sich beim Skisport verletzt und konnte nicht dabei sein. Wertvolle Einführungen zu den Referenten lieferte **Beat Brühlhart**, der als eloquenter Moderator durch die Tagung führte.

Für den ersten Höhepunkt sorgte der Landwirt **Wisi Zraggen** aus Erstfeld. Er war auch in den Medien präsent, weil er bei einem furchterlichen Unfall mit einer Rundballenpresse beide Arme verlor. Zraggen schilderte eindrücklich, was das für ihn und seine Familie bedeutet hat und wie er mit seinem Schicksal umgeht. Seine persönlichen Werte hätten sich nach dem Unfall verändert, meinte er, denn jetzt seien für ihn seine Frau und seine Kinder das Wichtigste.

Zraggen ist immer noch Bauer und führt einen Betrieb mit 50 Mutterkühen. Ein starkes Beispiel für einen, der eine unglaubliche Willensstärke an den Tag legt.

Der Direktor der Ethos-Stiftung, **Dominique Biedermann**, erörterte das Thema Werte aus der Sicht von Aktionären, Anlegern und insbesondere der Pensionskassen, die von Ethos auch an Generalversammlungen vertreten werden. Er betonte zwei Punkte besonders: erstens den Wert von nachhaltigen Anlagen, und zweitens den Wert von Unternehmens-Strategien, die auch eine ökologische und soziale Verantwortung berücksichtigen oder einen Verhaltenskodex für die Führung beinhalten. Ziele, die laut Biedermann am besten umgesetzt werden können, wenn Institutionen wie Ethos den direkten Dialog mit den Führungsgremien pflegen.

Vom Wert der Leitbilder

Firmenchef **Erich Trösch** zeigte am Beispiel der Glas Trösch Gruppe auf, wie persönliche und betriebliche Werte

zum Erfolg eines Familienunternehmens beitragen können. Leitbilder und Ziele wie Kundennähe und Innovation respektive Tradition sowie Zuverlässigkeit oder Vertrauen seien ab einer gewissen Grösse durchaus sinnvoll – auch im KMU-Bereich, meinte Trösch. Wichtig sei zu dem, dass die Führung mit gutem Beispiel vorangehe, damit die Mitarbeitenden bei der Umsetzung mitziehen könnten.

Nach dem Mittagessen mit angeregten Diskussionen an allen Tischen trat **Marc Henauer** auf, der sich beim Nachrichtendienst des Bundes unter anderem mit Cyber-Attacken und Internetkriminalität befasst. Pointiert und mit einer Portion Ironie klärte er über aktuelle Gefahren und mögliche Gegenmassnahmen auf – mit dem Verweis auf Werte wie Selbstverantwortung und Risikomanagement. Den heiteren Schlusspunkt setzte der Kabarettist **Joachim Rittmeyer**, der sowohl als vergesslicher Senior wie auch als überforderte Rucksack-Packer hohen Unterhaltungswert an den Tag legte. ■

Swiss Retail Federation

Für Flexibilität und gegen hausgemachte Handelshemmnisse

Der Detailhandel ist eine vielseitige und flexible Branche mit beachtlicher volkswirtschaftlicher Bedeutung. Dank der Swiss Retail Federation hat sie auf politischer Ebene eine starke Stimme, die derzeit vor allem wegen zunehmender Regulierungstendenzen gefordert ist. Daneben bietet der Verband des mittleren und grossen Detailhandels seinen Mitgliedern verschiedene Dienstleistungen. **Daniela Baumann**



Bild: Zkg

Der klassische, stationäre Detailhandel spürt die Konkurrenz durch das Online-Geschäft.

Ob beim Bäcker, im Supermarkt, beim Kleiderkauf oder im Elektronikgeschäft: Der Detailhandel begegnet uns im täglichen Leben fast ständig und überall. Wenig erstaunlich also, dass er auch für die gesamte Volkswirtschaft eine besondere Bedeutung hat. So ist der Detailhandel der zweitgrösste Arbeitgeber des privaten Sektors. Ausserdem werden nirgends sonst so viele Teilzeitstellen angeboten, Frauen beschäftigt und Lernende ausgebildet: Jede zehnte Arbeitsstelle ist ein Ausbildungsplatz; die Branche ermöglicht damit zahlreichen Menschen eine solide Grund- und Weiterbildung.

Konkurrenz belebt das Geschäft

Entsprechend ihres Gewichts verfügt die Branche mit der Swiss Retail Federation (SRF) über eine starke Stimme in wirtschaftspolitischen Angelegenheiten. Der älteste Verband des Detailhandels geht auf das Jahr 1937 zurück, als in der Schweiz die Warenhäuser noch zahlreicher waren als heute. Daher sein Gründungsname «Verband der schweizerischen Waren- und Kaufhäuser». In den 1980er-Jahren setzte ein Konzentrationsprozess ein, der

ehemals bekannte Namen wie Epa oder ABM zum Verschwinden brachte.

Mit seinen rund 40 Mitgliedern repräsentiert die Swiss Retail Federation eine breite Palette mittlerer und grosser Betriebe des hiesigen Detailhandels sowohl aus dem Food- als auch dem Non-Food-Bereich. Die beiden Sparten machen je die Hälfte der Branche aus. Da zahlreiche SRF-Mitglieder Familienunternehmen sind, ist dem Verband besonders auch der Brückenschlag zu den KMU wichtig. «Wir wollen gute Rahmenbedingungen für alle schaffen», sagt Geschäftsführer Adrian Wyss.

Die Branchenriesen mit dem orangen M beziehungsweise C sucht man vergeblich im Mitgliederverzeichnis. «Die Genossenschaften Migros und Coop vertreten ihre Interessen aufgrund ihrer Grösse seit jeher eigenständig», erklärt Wyss diesen Umstand. Angesichts der starken Positionen von Migros und Coop begrüsst er die Belebung des Wettbewerbs durch neue Akteure wie etwa Aldi, Hornbach oder Markant Syntrade – die jüngsten Zugänge beim Verband. Wyss stellt aber klar: «Obwohl wir wirtschaftspolitisch ein Gegengewicht

zu den sogenannten Grossverteilern bilden, stehen wir nicht in einem Konkurrenzverhältnis. Dossiers, die für die gesamte Branche zentral sind, wie beispielsweise die Ladenöffnungszeiten, werden auch gemeinsam angegangen.»

Neue Vorschriften verteuern die Produkte

Der Branchenverband des Detailhandels vertritt die Interessen seiner Mitglieder in relevanten politischen Geschäften. Man bündelt die Positionen und bringt sie im Kontakt mit Parlament und Bundesverwaltung sowie im Rahmen von Vernehmlassungsverfahren ein. Das vorrangige Ziel ist dabei, unnötige Regulierungen zu verhindern. «Die Schweiz ist übernormiert, und die Wirtschaft sieht sich aktuell einer wahren Regulierungswut ausgesetzt», bringt Adrian Wyss das Problem auf den Punkt.

Als Beispiel nennt der Jurist und Marketing-Fachmann den Aktionsplan Grüne Wirtschaft des Bundesrats, der unter anderem vorsieht, Produkte neu mit Labels zum ökologischen Fussabdruck zu versehen. «Für viele Güter ein Ding der Unmöglichkeit», ist er überzeugt. Ausserdem glaubt er nicht, dass zusätzliche Produktangaben einem Bedürfnis entsprechen. «Der Konsument wird schon heute mit Informationen überflutet und wird kaum bereit sein, dafür noch mehr zu bezahlen.»

Die Branche ist nicht grundsätzlich gegen neue Vorschriften; gewisse Anpassungen an EU-Standards vereinfachen die grenzüberschreitenden Handelsbeziehungen. «Wir wehren uns aber gegen solche, die von der EU abweichen oder darüber hinausgehen», sagt Adrian Wyss mit Nachdruck. Ein verbreitetes Phänomen sind spezielle Deklarationspflichten. Während beispielsweise die Aufschrift «Pastillen bei Husten und Heiserkeit» in der EU problemlos verwendbar ist, würde hierzulande ein so bezeichnetes Produkt als Heilmittel klassifiziert und bedürfte einer Zulassung. Folglich ist für die Schweiz eine preistreibende Spezialverpackung erforderlich. «Solche helvetischen Sondervorschriften verzerren den Wettbewerb und sind nichts anderes als unnötige Preistreiber.» Letztlich eine schlechte Nachricht für die Konsumenten, denn:

«Die Luft ist raus, der Detailhandel kann keine weiteren Kosten tragen.» Wyss verweist auf die tiefen Margen und die entsprechend geringe Wertschöpfung der Branche.

Verschärfter Preisdruck

Aufgrund des starken Frankens und der vergleichsweise restriktiven Öffnungszeiten kaufen viele Schweizerinnen und Schweizer schon fast gewohnheitsmässig im grenznahen Ausland ein. Das kostet die Branche gemäss Adrian Wyss jährlich gegen 10 Milliarden Franken, rund zehn Prozent des Umsatzes. Immerhin ist mit der schweizweiten Teilharmonisierung der Ladenöffnungszeiten eine zentrale politische Forderung des Detailhandels auf der Zielgeraden, welche die Auslandeinkäufe einzudämmen helfen soll.

Verschärft wird der Preisdruck zusätzlich durch den zunehmenden grenzüberschreitenden Online-Handel. Die neuen Angebotsformen eröffnen dem klassischen, stationären Handel jedoch auch die Chance, durch Vorzüge wie Komfort, besondere Verkaufserlebnisse und hohe Beratungsqualität einen Unterschied zu machen. Adrian Wyss dazu: «Gefragt sind neue Fähigkeiten und kreative Konzepte, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten.»

Um rasch und flexibel auf solche Veränderungen reagieren zu können, ist die Branche auf einen liberalen Arbeitsmarkt angewiesen. «Bei einer Umsatzeinbusse von zehn Prozent sind unsere Mitglieder gezwungen, die Effizienz zu steigern – und nötigenfalls Stellen abzubauen», so Wyss.

Mindestlohn-Initiative gefährdet bewährte Regelung

Handlungsspielraum brauchen die Detailhändler auch bei der Festlegung der Löhne. Die Lohnfindung ist in erster Linie das Ergebnis innerbetrieblicher Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. «Diese Sozialpartnerschaft funktioniert gut», bestätigt Adrian Wyss. Der Organisationsgrad der Angestellten im Detailhandel beträgt unter zehn Prozent, ein nationaler Gesamtarbeitsvertrag (GAV) existiert nicht. Deshalb blickt man bei der Swiss Retail Federation der Abstimmung über die

Mindestlohn-Initiative weniger des geforderten Mindestlohns als des Zwangs zum erleichterten Abschluss von GAV wegen mit gemischten Gefühlen entgegen: Er würde die bewährte Regelung der Arbeitsbedingungen auf Betriebs-ebene torpedieren.

Neben dem Fokus auf das politische Engagement erbringt die Swiss Retail Federation für ihre Mitglieder weitere Dienstleistungen. In Arbeitsgruppen werden aktuelle Fragen in den Bereichen Personal, Nachhaltigkeit, Ausbildung und Arbeitssicherheit diskutiert. Eine Branchenlösung für Betriebe des Detailhandels deckt Sicherheitsaspekte vom Umgang mit Chemikalien bis zur Ergonomie am Arbeitsplatz ab.

Der Anschluss der SRF an die Ausgleichskasse Grosshandel + Transithandel erlaubt es den Mitgliedern, die Beiträge an die Sozialwerke zentral und günstig abzurechnen. Vor allem Unternehmen, die Filialen in mehreren Kantonen haben, erzielen gegenüber Einzelabrechnungen hohe Einsparungen. Zudem profitieren die Mitglieder dank eines Rahmenvertrags für die Kartenakzeptanz von Debit- und Kreditkarten von tieferen Gebühren. Abgerundet wird das Angebot durch diverse Projekte wie ein regelmässiges Benchmarking der Anstellungsbedingungen sowohl auf Angestellten- als auch Kaderebene. ■



Gründung: 1937 als «Verband der schweizerischen Waren- und Kaufhäuser»

Mitglieder: ca. 40 Unternehmen

Präsidentin: Karin Keller-Sutter

Geschäftsführer: Dr. Adrian Wyss

Kontakt

Swiss Retail Federation

Bahnhofplatz 1, 3000 Bern 7

Tel. +41 (0)31 312 40 40

info@swiss-retail.ch

www.swiss-retail.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**

Ouverture sur le monde



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

«Employeur Suisse»

109^e année

Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable

Hélène Kündig-Etienne

Rubrique juridique:

Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Téléphone +41 (0)44 421 17 00

employeur@arbeitgeber.ch

www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.-

(étranger Fr.180.-) + TVA

Prix de l'exemplaire: Fr.10.-

+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich

Téléphone +41 (0)44 295 97 97

www.sihldruck.ch

druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG

Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Seestrasse 86, 8712 Stäfa

Téléphone +41 (0)44 928 56 17

Fax +41 (0)44 928 56 00

arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4100

Tirage certifié (REMP 2013):

Tirage diffusé: 3534

Vendu: 3108

Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres

dirigeants et de propriétaires

d'entreprises (Source: Etude de

lectorat, automne 2008)

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Certaines entreprises offrent à leurs apprentis la possibilité d'effectuer une partie de leur formation à l'étranger. Ces séjours pouvant aller de quelques semaines à plusieurs mois favorisent la mobilité internationale des jeunes et facilitent leur apprentissage des langues tout en développant leur capacité de s'adapter à d'autres cultures et manières de travailler. De telles initiatives valorisent la formation et doivent être encouragées. Elles permettent aux entreprises formatrices de se positionner avantageusement en la matière. Bien sûr, l'effort à fournir par les entreprises pour organiser ces formations à l'étranger est considérable, mais le jeu en vaut la chandelle.

Dans notre Dossier, Daniela Baumann présente les exemples des groupes Bobst à Mex et Bühler à Uzwil, qui ont déjà une expérience de plusieurs années en matière de détachement d'apprentis à l'étranger. Nous présentons également les expériences faites par Samuel Rhyner, apprenti automaticien du groupe Bühler qui a effectué un stage de deux mois en Inde à Bangalore dans le cadre de sa formation. Cette ouverture fut très enrichissante pour lui sous tous les plans.

A notre Entretien, nous avons invité Arnold Furtwaengler, directeur de Wander SA. Cette entreprise basée à Neuenegg dans le canton de Berne produit notamment l'Ovomaltine, un produit bien connu depuis plus de 100 ans. Wander SA est une filiale du groupe alimentaire Associated British Foods, mais elle fonctionne comme une PME indépendante. Deux tiers de sa production sont exportés à l'étranger. A côté d'Ovomaltine, son portefeuille inclut également les marques Caotina et Twinings en particulier. Nous présentons aussi l'entreprise Menzli Sport installée à Ilanz dans les Grisons. Cette firme familiale gère huit magasins d'articles de sport dans la Sur-selva et occupe jusqu'à cinquante personnes en saison d'hiver. Son personnel a toujours compté cinq apprentis.

Membre de l'Union patronale suisse, l'association Swiss Retail Federation regroupe les grandes et moyennes entreprises du commerce de détail en Suisse. Forte d'une quarantaine de membres dont nombre d'entreprises familiales, elle représente les intérêts de ses membres sur le terrain politique. Vu la tendance croissante à la réglementation, cette branche qui se présente ici est sous pression.

Enseigner aux jeunes générations dès l'école les notions de base de l'économie leur donne une nécessaire ouverture sur le monde. Dans son Eclairage, Claudine Amstein plaide pour que les entreprises soient impliquées de plus près à l'appui de cet enseignement.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Détection précoce et réintégration: l'assurance-chômage et l'aide sociale sollicitées

Près de la moitié des nouveaux rentiers AI touchent des indemnités de chômage ou l'aide sociale avant d'entrer à l'AI. Les bénéficiaires de l'aide sociale perçoivent en moyenne des contributions de l'aide sociale pendant deux ans et demi avant leur admission à l'AI.

Les nouveaux rentiers AI sont nombreux à avoir déjà derrière eux un parcours d'aide sociale. Ce système pose un problème: l'assurance-invalidité investit beaucoup d'argent dans la détection précoce et la réintégration, mais ce soutien aux nouveaux rentiers et aux anciens bénéficiaires de l'aide sociale

Le nombre de rentiers AI atteints de troubles psychiques est en hausse.



Photo: Prisma / Alexander Beck

ou des indemnités de chômage vient tard. C'est ce qui ressort d'une étude de l'Office fédéral des assurances sociales. Elle soulève la question de savoir si l'assurance chômage et l'aide sociale ne pèchent pas par insuffisance de concentration sur la détection précoce des personnes atteintes de troubles psychiques et sur leur employabilité. Par le passé, le soupçon a fréquemment été exprimé que l'AI avait tendance à transférer ses charges sur l'aide sociale. L'étude pose maintenant la question de savoir si dans la pratique, l'assurance chômage et l'aide sociale ne négligent pas un peu trop l'aspect «employabilité» de leurs bénéficiaires de prestations. L'AI serait par trop sollicitée, d'une part par des nouvelles mises à la retraite évitables, d'autre part par des interventions tardives. Dans l'intervalle, elle investit beaucoup d'argent dans l'identification précoce de personnes atteintes de troubles psychiques et dans des mesures visant à assurer leur employabilité.

Stefan Ritter, vice-directeur de l'OFAS et chef du domaine «Assurance-invalidité», qualifie l'étude d'instrument destiné à mettre en évidence les interactions entre les systèmes d'assurances sociales suisses. Pour l'Union patronale suisse, ses résultats donnent l'impression qu'il y aurait lieu d'agir. Il serait essentiel que l'assurance-chômage et l'aide sociale se renforcent et parviennent, à l'aide de processus standardisés, à identifier les problèmes psychiques de manière précoce et à concrétiser l'employabilité des personnes atteintes de troubles psychiques.

L'étude met la balle d'une part dans le camp du Conseil fédéral (assurance-chômage) et d'autre part dans celui des villes et des communes (aide sociale). On attend avec intérêt les conclusions qu'en tireront le Conseil fédéral et les autorités responsables de l'aide sociale. ■

Inscription au Swiss Arbeitgeber Award 2014

Le Swiss Arbeitgeber Award récompense les meilleurs employeurs sur la base d'une enquête détaillée réalisée auprès des employés. Nouveauté: les entreprises employant au moins 50 personnes sont désormais autorisées à participer.

Le 14^{ème} Swiss Arbeitgeber Award, la suite du cash Arbeitgeber Award, offre à toutes les entreprises suisses employant au moins 50 personnes la possibilité unique de se comparer avec les meilleurs employeurs de Suisse et de profiter des bonnes pratiques de ces derniers. Les employeurs seront récompensés dans quatre catégories différentes en fonction de la taille de leur entreprise. Le plus grand sondage des employés de Suisse permet à ces derniers d'évaluer leur propre employeur. À la différence de la plupart des en-

quêtes de ce genre, ce n'est pas l'avis d'un jury d'experts ni de diplômés universitaire en dehors de l'entreprise qui compte ici, mais celui des employés en tant qu'experts en interne.

Ce sondage est initié et réalisé par des chercheurs et des conseillers d'icomm, une entreprise leader dans les sondages d'employés. Ils garantissent à tout moment un modèle de mesure adapté aux derniers développements et assistent les participants s'ils souhaitent adapter l'instrument de sondage spécifiquement à leur propre entreprise. Les meilleures

entreprises seront récompensées à l'occasion du HR Swiss Congress qui se déroulera le 17 septembre 2014. Les autres entreprises participantes restent anonymes et bénéficient des avantages du sondage. Cette étude est soutenue par HR Swiss, l'Union patronale suisse et GfK Switzerland.

Clôture des inscriptions: 16 mai 2014, durée de l'enquête: 1^{er} semestre 2014, remise des rapports de résultats: début août 2014. ■

Pour plus d'informations voir le site www.swissarbeitgeberaward.ch

Hausse du chômage en 2013

Malgré un redressement de la croissance économique, le nombre de chômeurs en Suisse a continué à augmenter en 2013 par rapport à l'année précédente. Après une nette hausse des chiffres du chômage au tournant 2012/2013, portant l'effectif à 148 158 personnes en janvier, le chômage est cependant reparti à la baisse, concernant alors 126 498 personnes à fin juin. Ceci correspond à un recul d'environ 21 660 personnes, un chiffre à peu près égal à celui de la même période de l'année précédente. Ce recul du premier semes-

tre est néanmoins compensé au deuxième semestre par une augmentation du même ordre de grandeur, soit environ 23 000 personnes. Ayant déjà pris la tendance ascendante depuis le mois de juillet, les chiffres du chômage ont particulièrement augmenté en novembre et décembre; une progression importante, renforcée par l'influence de facteurs saisonniers. Le chômage en Suisse s'inscrit ainsi à fin décembre 2013 une nouvelle fois à un niveau légèrement plus élevé qu'au début de l'année, avec un effectif de 149 437 personnes. ■

De janvier à novembre 2013: 4156 insolvabilités en Suisse

Pendant les onze premiers mois en 2013, il y a eu en Suisse un total de 5801 ouvertures de faillites concernant des entreprises inscrites au registre du commerce. 72 pour cent de ces cas sont survenus suite à une insolvabilité d'entreprise. Au total, cela représentait 4136 faillites d'entreprises, c'est-à-dire pratiquement l'équivalent de l'année précédente. Parmi elles, 1280 entreprises des secteurs de l'hôtellerie-restauration et de l'artisanat qui sont deux des secteurs classiques à haut risque d'insolvabilité. Au mois de novembre, ce sont 466 entreprises qui ont été déclarées

en faillite. Alors que les insolvabilités ont stagné, les nouvelles inscriptions d'entreprises au registre du commerce ont augmenté de trois pour cent. Au total, 36584 nouvelles sociétés ont été créées depuis le début de l'année. Les secteurs qui ont compté le plus de créations ont été le commerce de gros avec 4708 entreprises, le conseil aux entreprises et le conseil fiscal avec 3239 entreprises ainsi que l'hôtellerie-restauration avec 2790 entreprises. Pour plus d'informations voir l'étude sur les faillites et créations d'entreprises sur www.bisnode.ch ■ (Bisnode)

Zone euro: taux d'inflation en baisse

Le 16 janvier 2014, Eurostat a indiqué que l'inflation dans la zone euro était en légère baisse en décembre 2013, s'inscrivant à 0,8 pour cent alors qu'elle était à 0,9 pour cent le mois précédent. En décembre 2012, le taux d'inflation était de 2,2 pour cent. Le taux d'inflation mensuel de la zone euro a été de

0,3 pour cent en décembre 2013. Au niveau de l'UE, le taux d'inflation est resté stable et s'élève à un pour cent. Les taux annuels les plus faibles ont été observés en Grèce (-1,8 pour cent), à Chypre (-1,3 pour cent), en Bulgarie (-0,9 pour cent) et en Lettonie (-0,4 pour cent). ■

(Fondation Schuman)

PERSPECTIVES

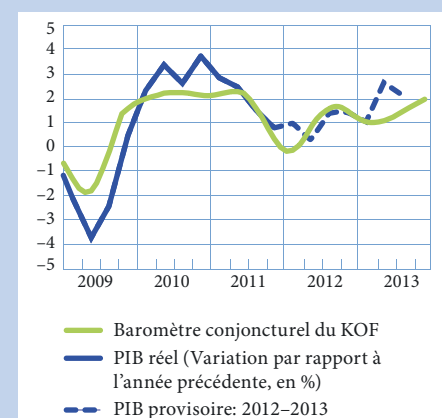
Bonnes prévisions pour l'économie suisse

Le mouvement de hausse de l'économie suisse devrait se poursuivre ces prochains mois.

L'économie suisse connaîtra une évolution positive, comme l'indique les dernières prévisions conjoncturelles du KOF. En décembre 2013, le baromètre conjoncturel a progressé de 0,10 point pour s'établir à 1,95 point. Il avait atteint un niveau équivalent pour la dernière fois en juillet 2011, alors qu'il était à 2,03. Il a poursuivi ainsi sa tendance positive débutée il y a neuf mois, mais à une vitesse ralentie. Cette évolution du baromètre conjoncturel renforce la confiance dans la phase haussière actuelle de la conjoncture suisse. Le baromètre conjoncturel signale un nouvel accroissement des taux de croissance du produit intérieur brut (PIB).

Les dernières prévisions conjoncturelles du KOF sont également réjouissantes: le produit intérieur brut (PIB) s'accroîtra de 2,2 pour cent en 2014. Cette évolution favorable se poursuivra en 2015 avec une augmentation du PIB de 2,3 pour cent. Selon KOF, les entreprises investiront de nouveau davantage durant l'année à venir en machines et équipements. Le taux de chômage se stabilisera légèrement au-dessus de 3 pour cent. ■

Baromètre conjoncturel du KOF et PIB



Source: KOF

Refus catégorique des salaires minimums imposés par l'Etat

Les milieux de la restauration et de l'hôtellerie sont vigoureusement opposés à l'initiative des syndicats qui exige de l'Etat qu'il impose à l'économie des salaires minimums. C'est ce que tiennent à faire savoir les deux associations Hotelleriesuisse et Gastrosuisse.

Depuis une quarantaine d'années, la Convention collective nationale de travail (CCNT), élaborée conjointement par les partenaires sociaux, pose des bases solides pour des conditions de travail équitables, souligne Hotelleriesuisse dans un communiqué. Elle tient compte des spécificités de la branche et veille à ce que toutes les parties contractantes soient efficacement représentées. Or, les salaires minimums imposés par l'Etat empiètent considérablement sur les compétences des partenaires sociaux et entravent le bon fonctionnement de ce partenariat. En outre, l'ajustement des salaires au niveau exigé affaiblirait nettement la compétitivité de l'hôtellerie au niveau international, car en matière salariale, la marge de manœuvre ne peut être augmentée à volonté.

Rémunération adéquate

Selon Hotelleriesuisse, il est indispensable de maintenir un écart de salaire entre les travailleurs qualifiés ou non, pour récompenser la plus-value d'une formation initiale ou continue. Une personne ayant suivi un apprentissage

touche un salaire horaire minimum de 24.92 francs (durée de travail normale, avec 13^e mois, congés et jours fériés). Elle gagne donc déjà plus que le seuil exigé par l'initiative. Pour le personnel non qualifié, le salaire horaire minimum s'élève à 22.90 francs (durée de travail normale, avec 13^e mois, congés et jours fériés).

La CCNT est une convention collective de formation initiale et continue. Elle offre justement aux travailleurs non qualifiés des possibilités d'évolution salariale. Sans cette incitation, la formation est vouée à rester sur le carreau – tout comme la qualité des prestations.

Effet boomerang

Par rapport aux autres secteurs, les personnes peu qualifiées et les débutants sont surreprésentés dans l'hôtellerie. Grâce au système de rémunération de la CCNT, ils peuvent toutefois exercer une activité correspondant à leur niveau de formation. Ce système est une condition essentielle pour créer et maintenir des emplois, tout en évitant les suppressions de postes. Le fait d'imposer

des salaires minimums élevés dissuaderait les entreprises d'engager ces catégories de personnes et aurait un effet boomerang sur les travailleurs peu qualifiés, dont les chances de trouver un emploi s'amenuiseraient.

Les salariés peu qualifiés seraient donc pénalisés, surtout dans les régions montagneuses, où il existe peu d'emplois en dehors du tourisme. Fixer un salaire minimum valable pour toute la Suisse ne bénéficierait donc ni aux employeurs, ni aux employés et aurait des conséquences extrêmement néfastes pour l'économie suisse.

Gastrosuisse renchérit

Avec un salaire minimum fixé au niveau national, les entreprises de l'hôtellerie-restauration seraient en grande difficulté. En effet, elles sont liées plus fortement que d'autres branches aux coûts de production sur place, comme l'a souligné Gastrosuisse dans un communiqué. Pour s'imposer dans la concurrence internationale, il ne leur resterait plus qu'à réduire les effectifs du personnel ou augmenter les prix, ce qui ne serait dans l'intérêt ni des collaborateurs, ni des clients.

Le salaire minimum est un élément essentiel de la convention collective nationale de travail dans l'hôtellerie-restauration. La convention collective nationale de travail (CCNT) est une des plus grandes conventions collectives de travail de Suisse. Par conséquent, des interventions de l'Etat ne sont ni souhaitées ni nécessaires. ■

Avec un salaire minimum fixé au niveau national, les entreprises de l'hôtellerie-restauration seraient en grande difficulté.



Photo: Prisma/Candybox Images

Les employeurs travaillent à la santé de l'AI!

En matière d'intégration, les patrons font un travail de pionnier très productif qui contribue notablement à l'assainissement de l'AI. **Par Martin Kaiser**



Photo: Robt Lewis

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

L'assurance-invalidité n'est certes plus aux soins intensifs, mais elle doit encore garder le lit. Avec leur engagement marqué pour le maintien en emploi de travailleurs souffrant d'une baisse de capacité et pour l'intégration de personnes atteintes dans leur santé, les employeurs fournissent une contribution appréciable à l'assainissement de l'AI. C'est une réalité que l'on a trop tendance à perdre de vue.

Employeur, vous cherchez des informations sur les moyens de garder des employés aux capacités diminuées? Vous voulez embaucher une personne handicapée ou atteinte dans sa santé? Le site www.compasso.ch vous fournit des réponses pratiques et sur mesure. Placée sous le patronage de l'Union patronale suisse, cette plateforme est un bon exemple de collaboration réussie entre privés et autorités. Elle est née il y a plusieurs années de l'initiative d'associations de handicapés et d'employeurs soutenus par l'Office fédéral des assurances sociales. Parmi ses promoteurs figurent l'Association suisse d'Assurances, la Mobilière suisse, la Poste suisse ou encore l'entreprise Victorinox. Par ailleurs, divers employeurs se sont regroupés dans l'association Concerto, dont le but est de faciliter la coordination et la coopération, pour les cas d'intégration, dans les zones d'intersection des différentes assurances.

Toujours sous le patronage de l'Union patronale suisse, le laboratoire d'idées FER (détection précoce et réintégration), est devenu une plateforme féconde pour employeurs engagés. Il s'agit, là aussi, de permettre de précieux échanges d'idées et d'expériences dans l'intérêt de la vie professionnelle. Tout comme l'autre, cette initiative se finance exclusivement grâce à des employeurs convaincus. Lorsqu'une entreprise, grande ou petite, maîtrise ces processus, elle s'économise des dépenses non négligeables en congés maladie – dès lors en primes d'assurances – tout comme en coûts de rotation, entre autres. Dans ces initiatives, un autre facteur de succès est une étroite collaboration avec la conférence des Offices AI.

Un bilan qui montre la voie à suivre

Après l'octroi des aides de l'Etat à FER et à Concerto, une évaluation par la Confédération était aussi prévue. Elle est achevée pour FER et près d'aboutir pour Concerto. Les résultats sont clairs: les améliorations obtenues dans les entreprises actives sont manifestes. Pour l'assainissement de l'AI comme pour les employeurs, c'est une situation gagnant-gagnant. S'y ajoute un potentiel supplémentaire dans la mesure où les initiatives FER et Concerto pourront à l'avenir se rapprocher et harmoniser leurs processus. Pour cela, il faudra également compter sur le travail de pionniers d'employeurs motivés.

Pour une plus forte participation des PME

Un objectif des travaux engagés sous la houlette de l'Union patronale suisse pour améliorer la coordination entre ces initiatives jusqu'ici fructueuses consiste aussi, entre autres, à rendre les instruments mis au point encore plus efficaces pour les PME. Le processus se trouvera ainsi renforcé pour ce segment important, dans l'intérêt de l'employeur comme de la bonne santé de l'AI! ■

Arnold Furtwaengler, directeur de Wander SA à Neuenegg (BE)

«Toujours de bonnes idées»

Depuis 2002, Wander SA est une filiale du groupe alimentaire Associated British Foods. Cette entreprise fonctionne pourtant comme une PME indépendante, tient à souligner Arnold Furtwaengler. Wander met à profit sa liberté de manœuvre pour développer en permanence de nouveaux produits – principalement autour de la marque emblématique Ovomaltine. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Furtwaengler, Ovomaltine est un grand classique depuis plus de 100 ans. A quoi attribuez-vous ce succès historique?

Arnold Furtwaengler: au caractère tout à fait unique d'Ovomaltine et à l'ouverture au monde que son inventeur a cultivée dès le début. Contrairement aux produits comparables, Ovomaltine n'est pas uniquement là pour donner au lait une autre teinte ou un goût particulier; c'est un fortifiant et un complément nutritif essentiel.

Comment est née l'Ovomaltine?

Le souci premier du père Georg Wander et de son fils Albert fut de répondre au problème des carences nutritionnelles. Pour cela, ils ont tiré le meilleur de dame nature: orge, lait et œufs. Il leur est vite apparu que ce produit, conçu à l'origine pour les malades et disponible seulement en pharmacie, correspondait aussi aux besoins énergétiques des personnes actives et bien portantes. Aussi a-t-on commercialisé cette poudre à l'étranger quelques années seulement après son lancement: d'abord en Angleterre, puis en Thaïlande.

En dehors du produit vedette Ovomaltine, de quoi se compose encore la gamme Wander?

Les trois grands noms de notre portefeuille sont Ovomaltine, Caotina et Twinings. S'y ajoute Isostar, ainsi que des marques moins connues comme Je-malt et Dawa.

Y a-t-il de nouveaux produits «en pipeline»?

Nous développons en permanence de nouveaux produits. L'avantage de notre organisation décentralisée est qu'elle nous permet de coller étroitement à chaque marché. Notre pâte à tartiner, par exemple, est née de l'observation que des consommateurs étalaient la poudre d'Ovomaltine sur le pain. Nous avons donc mis au point un produit se prêtant au tartinage tout en se distinguant de ses concurrents. Aujourd'hui, la poudre d'origine assure encore un tiers du chiffre d'affaires de la marque Ovo. Le reste vient d'innovations comme le chocolat, le muesli, la pâte à tartiner et les bis-

cuits. Notre équipe n'est jamais à court d'idées. Ces prochaines semaines, par exemple, on trouvera dans les magasins une Ovomaltine au goût nettement plus chocolaté, en poudre ou en boisson.

Dans quels pays Ovomaltine est-elle présente aujourd'hui?

Elle l'est avant tout en Suisse même, où l'on trouve nos produits un peu partout, principalement dans les supermarchés, mais aussi dans les restaurants, les maisons de retraite, cliniques et hôpitaux, et même dans les prisons, sans compter les automates, les drogueries et pharmacies, les kiosques et les stations service. Hors de Suisse, notre plus grand débouché est la Thaïlande. Un autre marché asiatique en forte croissance est la Birmanie. Ailleurs, nous misons sur le Brésil et le Nigéria. Nous avons dans ces pays des succursales indépendantes. A Neuenegg, nous produisons pour le marché européen, lequel est dominé par la Suisse, puis par le Royaume-Uni, puis par l'Allemagne.

Quel est l'effet du franc fort sur votre production en Suisse?

Le renchérissement du franc par rapport à l'euro et à la livre nous a porté un coup assez violent. De Neuenegg, nous exportons deux tiers de notre production à l'étranger. Pour rester compétitifs, nous avons donc dû réduire nos coûts de plusieurs millions ces dernières années. Nous sommes parvenus ainsi à améliorer nos systèmes pour produire de manière plus rationnelle. Aujourd'hui, par exemple, nous ne mobilisons que trois collaborateurs pour remplir les doses d'Ovo, là où il en fallait quatre auparavant.

Vous avez donc dû réduire vos effectifs?

Oui, mais en jouant uniquement sur les fluctuations naturelles et en ne procédant à aucun licenciement structurel.

Comment se présente la situation en ce moment?

Plutôt bien, encore qu'il nous faille rester très attentifs aux coûts. Notre maison mère en Angle-

terre a de grandes attentes et, à l'interne, nous sommes aussi en compétition avec d'autres sites possibles en Europe. Grâce aux efforts conjugués de toute l'équipe, nous avons ces trois dernières années réalisé des choses qui auraient semblé impossibles en temps normal. Il est étonnant de voir ce qu'on parvient à faire quand tout le monde tire à la même corde et pense à l'unisson.

Et comment vont les affaires?

Elles nous donnent plutôt satisfaction. D'une manière générale, nous gagnons des parts de marché. Comme nous sommes actifs sur de nombreux segments différents, nos positions concurrentielles varient. En Suisse, dans le domaine des poudres, nous sommes numéro un avec Ovomaltine et numéro deux avec Caotina. Dans celui de la pâte à tartiner, nous avons affaire à la concurrence d'un acteur majeur qui nous relègue au second plan dans plusieurs pays. Au chapitre biscuits, nous comptons quelques grands concurrents non négligeables. Cela dit, que ce soit le chocolat, les biscuits, le muesli ou la pâte à tartiner, nous avons de nombreux produits uniques en position de pointe dans les divers segments.

Où se situe le principal potentiel de croissance pour Wander?

En Suisse, nous nous développons principalement grâce aux produits Ovo et Twinings. Le marché des thés nous offre encore un potentiel appréciable, étant donné que la Suisse est encore une grande buveuse de café. En Allemagne, nous atteignons même un taux de croissance à deux chiffres, grâce à Ovo, suivi de Caotina. On notera que la pâte à tartiner Ovo marche particulièrement bien Outre-Rhin, puisque les Allemands en consomment quatre fois plus que de la poudre; chez nous, ce rapport est bien plus équilibré. L'Allemagne est l'un de nos débouchés prioritaires.

Quelle importance attachez-vous à la provenance suisse de vos produits?

Très grande. En Allemagne surtout, l'origine suisse est très prisée. Voilà pourquoi beaucoup de choses dépendent pour nous de la concrétisation de la nouvelle réglementation Swissness:



Photo: m. à d.

Arnold Furtwaengler est depuis 2011 directeur de Wander SA, qui développe, produit et distribue pour le marché européen des produits Ovomaltine, Caotina, Twinings ainsi que d'autres marques. Avant cela, il a été actif dans le marketing et la vente pendant 14 ans. Dans ses temps libres, ce double national hollando-suisse, qui a un faible pour le Muesli et le chocolat Ovo, est un sportif enthousiaste. Sur les pistes de ski, sa préférence va au Caotina noir mélange ...

cette ordonnance doit tenir compte de la disponibilité des matières premières dans les qualités requises. La Suisse n'a ni cacao ni orge comestible, nos deux principales bases. Partout où c'est possible, nous choisissons des produits suisses, par exemple pour le lait.

Dans d'autres pays, Ovomaltine est vue comme un produit local et non plus comme une marque suisse. C'est le cas en Angleterre, où elle est déjà sur le marché depuis plus de 100 ans, mais vendue de nos jours sous un autre nom «Ovaltine» et un autre design. Pour le marketing, les Anglais mettent davantage l'accent sur la nature et la santé; ils consomment l'Ovomaltine comme une «boisson du soir» alors que les Suisses la prennent plutôt comme un énergisant du matin.

Qu'est-ce qui vous semble important de la part de vos collaborateurs?

Qu'ils aient plaisir à venir travailler. Leur énergie nous permet de nous stimuler mutuellement pour des performances optimales. Notre affaire ne roule pas toute seule et nous devons nous de-

mander en permanence ce que nous pouvons améliorer et comment rendre notre équipe encore plus performante. J'attends donc de chacun un esprit d'équipe et une attitude positive à l'égard des prestations.

Comment encouragez-vous cette motivation?

Avant tout en offrant l'image d'une direction exemplaire qui se montre heureuse à la tâche. Pour autant, notre place de travail n'est pas une oasis de farniente; tout le monde est là pour agir et produire. Nous sommes très clairs sur ce que nous attendons, mais savons aussi récompenser les résultats: notre «coupe Wander» distingue tous les trois mois la meilleure initiative de tous les secteurs de l'entreprise. En ces dernières années plutôt difficiles, il nous a paru très important de mettre en relief nos succès petits et grands. Nous avons tout lieu d'être fiers de nos prestations. ■

*Jugement***Pauses sur la place de travail**

Toute pause octroyée à un travailleur pour se détendre sans être dérangé est aussi réputée octroyée lorsqu'elle doit être prise dans un local prévu à cet effet. La marge de liberté accordée au travailleur durant ses pauses ne doit pas être équivalente à celle dont il dispose durant ses loisirs.

Faits

Le 8 mars 2006, A. conclut avec X. un contrat de travail à durée déterminée pour la période du 1^{er} avril au 8 octobre de la même année. Aux termes de ce contrat, A. est engagé en qualité de veilleur de nuit.

La CCNT s'applique à titre subsidiaire. A. exige de X. une rétribution de ses pauses consacrées aux repas (heures supplémentaires bien entendu majorées de 25 %) ainsi qu'une majoration de 10 % applicable au travail de nuit.

Extraits des considérants

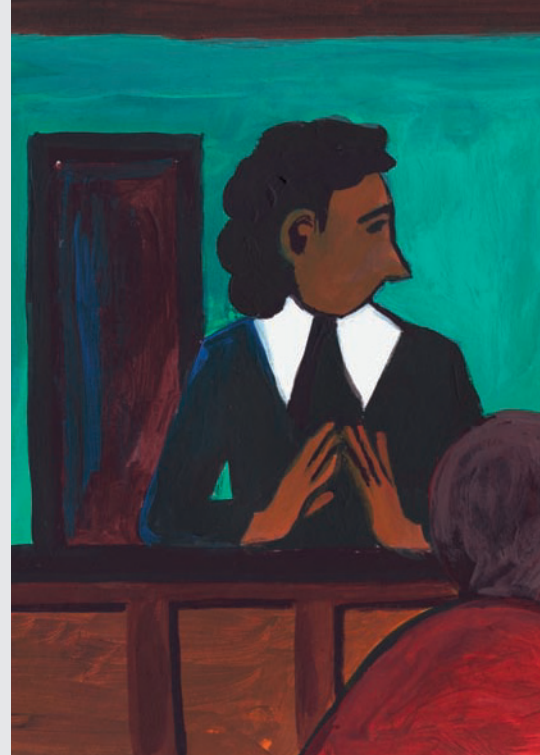
4.a/aa) Devant l'autorité inférieure, A. a motivé sa demande en remboursement en affirmant que, selon lui, ses temps de pause et de repas donnaient droit au paiement d'une indemnité, mais que les heures supplémentaires générées dans ce contexte ne lui avaient pas été rémunérées. En substance, il a affirmé qu'en tant que veilleur de nuit, il était seul responsable de la surveillance et de la sécurité de l'hôtel et qu'il ne pouvait en aucun cas quitter sa place de travail, à savoir ledit hôtel, durant son service. Il ne pouvait pas déléguer ses tâches à un tiers et devait rester à son poste jusqu'à l'heure de la relève. Même durant ses pauses et ses repas, il restait en permanence à la disposition de son employeur, devait être joignable et ne pouvait s'absenter. Par conséquent, ses temps de pause et de repas devaient être considérés comme du temps de travail donnant droit à rémunération.

a/bb) Selon X., A. avait expressément affirmé que la question des pauses ne lui posait aucun problème puisque les nuits étaient de toute façon ennuyeuses et lui offraient suffisamment de temps pour faire des pauses à son gré. Aucune

consigne ne lui interdisait de quitter son poste durant la nuit. A. pouvait décider lui-même à quel endroit de l'hôtel prendre ses pauses, se reposer ou se dégourdir les jambes. Il était en outre avéré qu'A. passait la nuit sur Internet à des fins privées pendant son service. A. disposait donc de suffisamment de temps et d'endroits pour prendre ses pauses sans être dérangé. Enfin, compte tenu des horaires de travail convenus, A. était conscient du fait que le temps de pause devait être déduit du temps de travail.

a/cc) En substance, l'instance inférieure a souligné que X. ne pouvait manifestement pas avoir donné à A. l'instruction d'occuper la réception sans interruption. A. pouvait quitter la réception, son principal poste de travail, durant ses pauses. Aucun événement obligeant à rappeler A. pendant une pause n'est prouvée. Même si cela avait été le cas à titre exceptionnel, les pauses n'auraient pas dû être assimilées à du temps de travail pour autant. La faible probabilité d'être rappelé pendant une pause n'exigeait pas de la part de A. qu'il reste à la disposition de son employeur dans une large mesure et ne donnait lieu ni à un temps de présence ni à un temps de travail aux termes de l'art. 13, al. 1, OLT 1. Il faut donc examiner ci-après dans quelles conditions les pauses doivent être assimilées à du temps de travail soumis au paiement d'une indemnité.

b/aa) En vertu de l'art. 15, al. 1, let. b, LTr, le travail sera interrompu par des pauses d'au moins une demi-heure si la journée de travail dure plus de sept heures. Les pauses comptent comme travail lorsque le travailleur n'est pas autorisé à quitter sa place de travail (art. 15, al. 2, LTr). Est réputé place de



travail, au sens de l'art. 15, al. 2, de la loi, tout endroit où le travailleur doit se tenir pour effectuer le travail qui lui est confié, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors (art. 18, al. 5, OLT 1); est réputé durée du travail le temps pendant lequel le travailleur doit se tenir à la disposition de l'employeur. En outre, en vertu du commentaire relatif à l'art. 15, al. 4, CCNT 98 (art. 15, al. 2, CCNT 2010), le temps d'au minimum une demi-heure consacré aux repas n'est pas compris dans l'horaire de travail, mais si le collaborateur doit rester à la disposition de l'employeur pendant le temps consacré aux repas, celui-ci sera considéré comme temps de travail.

Il ressort de la jurisprudence judiciaire d'autres cantons que la pause n'est pas réputée comme telle lorsque le travailleur ne travaille pas à proprement parler, mais doit rester auprès de sa machine, se tenir prêt à reprendre le travail ou effectuer une activité de contrôle ou de surveillance d'un dispositif technique ou de collègues, en d'autres termes lorsqu'il doit rester dans une ambiance de travail et ne peut se détendre totalement. En pareille situation, une compensation peut être octroyée. L'un des cas de jurisprudence portait sur la demande d'un «gérant de fait» au sein d'un restaurant où il n'était pas rare de manger un sandwich ou de grignoter un en-cas pendant le temps de travail ou entre deux tâches tout en continuant à servir la clientèle. Le demandeur de-



Illustration: Christine Ruff

vant ainsi se tenir prêt à intervenir soutenait qu'il s'agissait de temps de travail devant être rétribué en conséquence. En l'espèce, le Tribunal cantonal de Saint-Gall a relevé que le temps mis à la disposition du serveur pour se reposer, boire un café ou lire le journal tout en restant présent ne pouvait être rémunéré au titre de compensation d'heures supplémentaires. La présence du travailleur prêt à prendre le service au sein de l'établissement était considérée comme du temps de travail et, faute de convention contraire, devait être rémunérée. L'employeur pouvait donner au travailleur des consignes sur la manière de se comporter lorsqu'aucun client ne devait être servi et lui assigner des horaires de travail acceptables. Le Tribunal fédéral a également précisé qu'à défaut de convention contraire, le temps durant lequel le travailleur attend de vaquer à ses tâches au sein de l'entreprise (permanence interne) devait être considéré comme du temps de travail devant être rémunéré, contrairement au service de garde en dehors du lieu de travail.

Selon le Tribunal fédéral, il n'est cependant pas arbitraire de considérer que les pauses devant être prises dans l'un des locaux aménagés à cette fin ne constituent pas du temps de travail à indemniser. (JU-TRAV 2000, p. 126: étant donné qu'en l'occurrence la pause doit être prise pendant le travail, il appartient au travailleur d'organiser son travail de sorte à pouvoir prendre sa pause sans

quitter sa place). Si le travailleur est autorisé – hors urgences – à prendre une pause pour se reposer sans être dérangé, celle-ci est aussi réputée octroyée conformément à l'art. 15, al. 1, LTr lorsqu'elle doit être prise dans un local défini. De plus, la marge de liberté accordée au travailleur durant ses pauses ne doit pas être équivalente à celle dont il dispose durant ses loisirs.

b/bb) Selon les différents témoins entendus, A. était chargé du maintien du calme, de l'ordre et de la sécurité dans l'hôtel au sein duquel il exerçait la fonction de veilleur de nuit, en principe de 22 h 30 à 7 h 00 ou 7 h 30. Sur le plan administratif, il devait lancer la clôture de la journée – processus apparemment automatisé. Il devait en outre accomplir quelques tâches de nettoyage (aspirer certains endroits de l'hôtel, vider les cendriers, débarrasser la vaisselle sale, laver les tables vitrées de la réception et du lobby, etc.). De plus, A. devait effectuer des rondes dans l'hôtel, enregistrer l'arrivée de nouveaux clients hors des heures d'ouverture de la réception et accompagner ces derniers à leur chambre (les autres clients pouvaient accéder à leur chambre de jour comme de nuit sans son intervention). Durant ses pauses, A. n'était pas tenu de rester à la réception, il pouvait par exemple se rendre à la cantine et était joignable à tout moment grâce à un bipeur. Sur la base de leurs propres estimations ou de conversations menées avec A., les trois témoins entendus étaient d'avis qu'A. avait la possibilité de prendre une pause de 30 minutes à un moment ou à un autre.

b/cc) Au vu de ce qui précède, le fait qu'A. n'ait pu s'éloigner de l'hôtel pendant ses pauses ne compromettait nullement son droit de s'octroyer des pauses ordinaires non assimilées à du temps de travail. En effet, attendu que les pauses devant être prises dans un local prévu à cet effet ne sont pas considérées comme du temps de travail donnant droit au versement d'une indemnité, les pauses pouvant être prises dans tout le bâtiment constitué par un hôtel peuvent encore moins donner droit au versement d'une indemnité.

Les pauses ne pouvaient pas non plus être entravées par l'utilisation du bipeur garantissant qu'A. soit joignable en permanence. Il est vrai que ces conditions représentaient un certain frein pour A., mais la marge de liberté accordée au travailleur durant ses pauses ne doit pas être équivalente à celle dont il dispose durant ses loisirs. Même si A. a été contraint d'interrompre l'une ou l'autre de ses pauses du fait de son activité de veilleur de nuit (enregistrement de l'arrivée tardive d'un client ou alarme incendie par exemple), cela ne s'est guère opposé à l'objectif premier des pauses, à savoir un bref repos et la possibilité de se restaurer. Rien ne porte en effet à croire qu'A. n'était pas en mesure de poursuivre plus tard dans la nuit les pauses qui avaient été interrompues de la sorte. Ce n'est finalement pas tant l'interdiction de quitter le bâtiment pendant ses pauses ou son obligation de rester joignable à tout moment qui est déterminante, mais bien la combinaison de ces contraintes. En l'occurrence également, l'objectif de la pause (détente et repas) n'était aucunement compromis, puisqu'il était exceptionnel que celle-ci soit interrompue pour une intervention et qu'il était tout à fait possible de la poursuivre à un moment ultérieur.

La preuve (objective) que les pauses ne pouvaient être effectivement prises en raison de (trop) nombreuses tâches à accomplir doit être apportée par A. Toutefois, A. n'a ni prétendu, ni prouvé qu'il avait été interrompu ne serait-ce qu'une fois pendant une pause. Il apparaît encore moins qu'il ait parfois été impossible de poursuivre une pause interrompue à un autre moment, voire de prendre une pause au cours de certaines nuits.

Jugement du tribunal cantonal des Grisons, le 11 septembre 2012 (ZK2 11 30) (Traduit de l'allemand)

Commentaire

Dans le cas où un employé est seul et ne peut quitter le bâtiment, il est recommandé de prévoir dans son contrat de travail une clause expresse sur la réglementation des pauses.

Jugement

Responsabilité en cas d'accident du travail

Aucune violation des devoirs d'assistance et de protection relevant du droit du travail ne peut être reprochée à l'employeur si le travailleur néglige sans raison apparente les instructions claires et sans équivoque formulées par l'employeur.

Faits

A. a été engagée comme auxiliaire de nettoyage. Son travail consistait à nettoyer les vitres du rez-de-chaussée d'un bâtiment, les ustensiles de nettoyage nécessaires et l'équipement de protection correspondant lui ayant été remis à cette fin.

Le 13 octobre 2008, A. a chuté de près de quatre mètres en voulant nettoyer les fenêtres de la façade nord. Pour atteindre ces fenêtres, A. devait passer au dessus ou derrière une balustrade d'env. 1,10 mètre de haut équipée d'une main-courante, d'une lisse intermédiaire et d'une plinthe. Entre cette balustrade et les fenêtres se trouvait une isolation pare-feu non porteuse; les fenêtres étaient par ailleurs équipées d'un garde-corps métallique de couleur bleue en forme de croix, avec un renfort longitudinal inférieur constitué d'un tube à section carrée. A. est passée à travers l'isolation pare-feu, chutant d'une hauteur d'environ quatre mètres sur le sol en béton du local électrique situé en dessous.

Par suite de cet accident, A. a subi un polytraumatisme imposant une hospitalisation prolongée. Le 21 août 2009, un état de stress post-traumatique a

été diagnostiqué. Au terme d'un séjour supplémentaire dans une clinique, A. a été victime d'une crise cardiaque le 7 juillet 2010. Après l'accident, A. n'a plus jamais travaillé.

Par la suite, A. a demandé le versement par Y. d'une indemnité de 50 000 francs, intérêts en sus, dans le cadre d'une requête en date du 6 janvier 2011.

Extraits des considérants

3. A. fait valoir un établissement incorrect des faits, une appréciation arbitraire des éléments de preuve et une violation de l'art. 8 CC.

Elle invoque essentiellement que l'autorité inférieure n'a pas correctement établi le contenu du mandat qui lui a été confié par Y., et que celui-ci consistait à nettoyer les fenêtres des façades nord, sud et ouest. A. fait donc valoir qu'elle était aussi chargée de nettoyer la dangereuse façade nord sans toutefois avoir été équipée des ustensiles de nettoyage correspondants et d'une protection suffisante contre les chutes. L'instruction de Y. étant contradictoire, A. a pénétré dans la zone de danger. L'autorité inférieure aurait omis de se pencher sur l'aspect contradictoire de l'instruction donnée par Y. de ne pas



nettoyer de fenêtres difficilement accessibles et munies d'entretoises métalliques et sur le mandat de nettoyer les fenêtres de la façade nord, toutes situées derrière une balustrade, faisant ainsi preuve d'un parti pris évident en faveur de Y. dans l'appréciation des preuves.

3.1 L'existence d'un dommage n'étant pas contestée entre les parties, l'autorité inférieure a limité la procédure à l'examen de la violation d'un devoir d'assistance et de protection. Ce faisant, elle a établi que les instructions données à A. en matière de nettoyage des fenêtres étaient claires et sans équivoque; A. a expressément été instruite de ne pas nettoyer de fenêtres avec entretoises, de ne monter nulle part et, de manière générale, de ne nettoyer que les fenêtres facilement accessibles. A. a correctement compris la mission qui lui avait

Quelles sont les conséquences si l'employeur engage une personne sans permis de travail?
Une différence salariale entre collaborateurs qui exercent la même activité est-elle justifiée?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2012

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
Téléphone: +41 (0)44 421 17 17



Illustration: Christine Ruff

été confiée, ce qui est corroboré par le fait que, jusqu'à l'accident, elle avait exclu des travaux de nettoyage les fenêtres situées derrière des entretoises métalliques.

Il convient de noter que A. est passée par-dessus une balustrade malgré des instructions reçues, pénétrant ainsi dans la zone de danger pour nettoyer une fenêtre devant laquelle se trouve une entretoise métallique, ce qui était expressément exclu du nettoyage selon les instructions – précisément en raison de la difficulté d'accès et du risque y afférent. Y. ne pouvait pas prévoir que A. s'écarterait sans motif apparent de son mode de travail initial et n'appliquerait pas les instructions. En conséquence, Y. n'a pas enfreint ses devoirs d'assistance et de protection.

3.2 A. ne conteste pas que les instructions de Y. précisaient notamment de

ne pas nettoyer de fenêtres avec entretoises ni de fenêtres difficilement accessibles; il ressort du jugement contesté que A. a expressément admis dans son mémoire d'appel qu'elle pouvait exclure les vitres des fenêtres situées derrière des garde-corps métalliques en forme de croix de la construction porteuse du bâtiment. Il est donc établi que les fenêtres avec entretoises ou difficilement accessibles n'étaient pas comprises dans le mandat de nettoyage.

Dans la mesure où A. essaie maintenant d'établir une contradiction entre la mission confiée de nettoyer les fenêtres de la façade sud à la façade nord et l'instruction d'exclure les fenêtres difficilement accessibles ou munies d'entretoises, son recours est irrecevable. Il y a certes lieu de lui donner raison lorsqu'elle énonce que l'autorité inférieure n'a pas défini le déroulement ou l'ordre des travaux de nettoyage qui lui avaient été confiés au rez-de-chaussée, de la façade sud à la façade nord via la façade ouest. L'autorité inférieure n'a pas non plus établi le nombre total de fenêtres avec entretoises ou autres garde-corps, ni la façade où se situaient ces fenêtres. Contrairement à ce que soutient A., ce fait ne peut toutefois pas changer l'issue de la procédure. Ainsi que l'autorité inférieure l'a constaté sans arbitraire sur appréciation des preuves, l'instruction donnée à A. était claire et sans équivoque; la façade sur laquelle se trouvaient les fenêtres non incluses dans le mandat de nettoyage et l'ordre à suivre pour le nettoyage ne sont donc pas pertinents. En effet, comme avancé personnellement par A., la façade nord n'était pas la seule à être munie de fenêtres difficilement accessibles que A. – con-

formément aux instructions – a exclues selon les constatations effectuées par l'autorité inférieure; les façades sud et ouest comportaient également ce type de fenêtres. Il ne peut donc être reproché à Y. de ne pas avoir fourni à A. les ustensiles de nettoyage correspondants et une protection suffisante contre les chutes, car les fenêtres qui auraient le cas échéant nécessité un équipement supplémentaire n'étaient pas comprises dans le mandat de nettoyage, quelle que soit la façade sur laquelle elles se trouvaient.

3.3 A. ne peut donc pas non plus soulever le grief d'arbitraire quant aux constatations effectuées par l'autorité inférieure en invoquant l'existence d'une contradiction entre l'instruction qui lui avait été donnée de ne monter nulle part et la mise à disposition d'une échelle pour nettoyer les fenêtres. L'argument de A. tendant à assimiler la mise à disposition d'une échelle à la relativisation, voire la suppression d'une instruction claire et sans équivoque de Y. n'est pas recevable. L'autorité inférieure a établi définitivement que A. est passée par-dessus une balustrade, pénétrant ainsi dans la zone de danger, en vue de nettoyer une fenêtre explicitement exclue du nettoyage. L'argumentation d'A. ne saurait rien changer au résultat de l'administration des preuves.

*Arrêt du Tribunal fédéral,
19 août 2013 (4A_249/2013)
(Traduit de l'allemand)*

Commentaire pratique de l'Ordonnance sur le registre du commerce

Michael Gwelessiani, Niels Schindler, janvier 2014, 138 francs, 500 pages, relié, Schulthess, ISBN 978-3-7255-6882-6.

L'ouvrage commente l'Ordonnance d'une manière résolument pratique et guidera les divers praticiens du domaine (Notaires, Avocats, Juristes d'entreprise) dans le cadre de leurs démarches auprès des registres du commerce. Il permettra de mieux appréhender un texte législatif peu commenté, mais souvent utilisé.



Mobilité chez les apprentis

Répondre à l'appel du vaste monde

De plus en plus de secteurs et d'entreprises sont attirés par l'idée de permettre à leurs apprentis de faire des expériences à l'étranger. Tandis qu'en maints endroits les projets en sont encore à leurs prémices, les groupes Bobst à Mex, et Bühler à Uzwil, ont déjà une expérience de plusieurs années en la matière. Dans quelle mesure les dépenses afférentes valent-elles la peine tant pour les jeunes professionnels que pour les entreprises formatrices? **Par Daniela Baumann**



Photo: Keystone/Jean-Christophe Bott

L'entreprise Bobst donne la possibilité aux apprentis d'effectuer une partie de leur formation à l'étranger. Ici le site de production à Mex.

Ce qui est courant depuis longtemps pour les élèves du degré secondaire et les étudiants doit être possible également pour les apprentis: effectuer une partie de leur formation à l'étranger. Personne ne conteste qu'une telle ouverture valorise la formation et mérite d'être soutenue. Mais avec trois lieux de formation différents – l'entreprise formatrice, les écoles professionnelles et les cours interentreprises – et avec un rapport à la pratique très prononcé en comparaison internationale, les particularités du système suisse de formation professionnelle constituent des défis particuliers pour une coopération transfrontalière.

Bobst: langues et cultures étrangères

Deux grandes entreprises de l'industrie des machines, le groupe Bobst, domicilié à Mex et le groupe Bühler, dont le siège est à Uzwil (Saint-Gall), rendent compte de leurs expériences en matière de détachement d'apprentis à l'étranger. En tant qu'entreprises multinationales, elles peuvent garantir cette mobilité au sein de la société sans devoir d'abord s'allier à une entreprise à l'étranger pour réaliser une collaboration.

Depuis l'année scolaire 2011/2012, un total de huit futurs automaticiens du groupe Bobst, spécialisé dans la construction de machines pour les emballages, ont entièrement effectué leur troisième année de formation dans une succursale de l'entreprise en Allemagne, en Angleterre ou en Italie. Ils sont actuellement trois dans ce cas, précise Dominique Wulschleger, responsable du programme de mobilité Leonardo. En sens inverse, des apprentis étrangers viennent à Mex, même pour quelques semaines seulement. Pour être sélectionné, il faut être motivé et avoir de bons résultats à la fois scolaires et pratiques. Le comportement est également important, ajoute M. Wulschleger.

Ces critères de sélection sont justifiés car l'année à l'étranger est exigeante: aux efforts quotidiens demandés aux jeunes gens en termes de travail et de formation s'ajoute la nécessité de s'intégrer à un environnement entièrement nouveau et inhabituel, avec ses particularités culturelles. «Nous souhaitons que nos apprentis et futurs employés puissent rapidement assimiler des langues étrangères et apprendre à connaître d'autres cultures», souligne M. Wulschleger. Les séjours à l'étranger

offrent aussi l'occasion de voir d'autres unités de l'entreprise, de travailler sur d'autres machines et aussi, parfois, avec d'autres méthodes. Enfin et surtout, sur le plan de l'autonomie et la maturité personnelles, Bobst voit un grand potentiel pour des jeunes professionnels.

Le soutien de la «Fondation ch»

L'entreprise romande, qui compte plus de 5000 collaborateurs dans le monde, organise conjointement avec le «Centre professionnel du Nord vaudois» des cours de formation professionnelle grâce à l'enseignement à distance par e-learning. Les apprentis passent leurs examens à l'étranger et les transmettent à l'école. L'entreprise finance aussi les cours de langue avant et pendant le séjour à l'étranger, de même que l'hébergement et la prise en charge sur place. Grâce à la collaboration avec la «Fondation ch», soutenue par les cantons, une contribution financière est accordée. «Celle-ci nous permet aussi d'organiser des voyages pour rendre visite aux apprentis et nous assurer des conditions sur place», déclare Domini que Wullschleger. De leur côté, ceux-ci reçoivent une bourse qui leur permet de couvrir leurs frais de repas et de loisirs.

Bühler: la classe en «live»

Comme le souligne Andreas Bischof, responsable de la formation professionnelle au sein du groupe Bühler, cette entreprise met un point d'honneur à financer elle-même son engagement et à poursuivre sa propre voie. Après un projet-pilote réussi de trois ans en Chine avec des polymécaniciens et des constructeurs d'installations et appareils, l'entreprise alémanique, qui fabrique des unités de transformation de denrées alimentaires, a étendu le projet 2011 à d'autres sites et professions.

«Nous avons créé définitivement une ouverture l'an dernier, avec un total de 19 apprentis envoyés dans les six destinations qui connaissent la plus forte croissance», signale M. Bischof, qui anime depuis cinq ans le projet mobilité. Dorénavant, un quart des quelque 80 apprentis engagés annuellement pourront en profiter respectivement lors de leur troisième et quatrième année

d'apprentissage. Le prolongement des interventions de deux à quatre mois a marqué une étape importante. Comme celles-ci avaient lieu initialement pendant les vacances d'été, les apprentis manquaient les cours pendant 4 semaines seulement. «C'était encore jouable», estime Andreas Bischof. Afin de rendre possibles de plus longues absences, Bühler a développé une solution multimédias qui permet aux apprentis de l'étranger de se brancher en direct sur l'enseignement de l'école professionnelle d'Uzwil. «Le système fonctionne bien et les premiers apprentis ont passé avec succès leurs examens finaux», résume le responsable.

Des collaborateurs compétents sur les marchés importants

M. Bischof explique que chez Bühler l'idée d'un échange d'apprentis a son origine dans la volonté d'une interconnexion culturelle et d'un rapprochement avec les marchés en croissance tels que l'Afrique du Sud, la Chine et l'Inde. «Nous souhaitons former des collaborateurs compétents sur place pour nos clients. Idéalement, après leur apprentissage et deux ou trois ans de pratique, nous pouvons ainsi renvoyer à l'étranger quelques jeunes professionnels.» Quatre des douze anciens apprentis qui étaient en Chine dans le cadre des deux premières périodes du projet-pilote sont retournés là-bas. «Par rapport à un recrutement sur le marché libre, cela représente pour nous un avantage énorme. Nous avons les bonnes personnes aux bons endroits, sans prendre de risque.»

Plutôt qu'un effet secondaire, qui est cependant sensible, Bühler met en avant l'attrait croissant des postes d'apprentissage. «Nous pouvons proposer quelque chose que d'autres ne peuvent pas offrir. Nous le constatons au moment du recrutement de nouveaux apprentis et lors de la sélection pour les interventions à l'étranger», note Andreas Bischof. L'an dernier, 41 apprentis sur 80 étaient intéressés. Les évaluations par les lignes de production concernées sont déterminantes, tout comme celles du personnel enseignant à l'école et l'accord des parents – même si les apprentis sont déjà majeurs.

Travail de persuasion nécessaire

Pour M. Bischof, le plus grand défi de la mise en place du projet consiste à convaincre les sites étrangers. En Chine particulièrement, ses avantages ont été fortement mis en doute et la plus-value productive des jeunes venant de Suisse, tout comme les possibilités mutuelle d'apprentissage, ne sont que faiblement perçues jusqu'ici. Dans la collaboration avec la Chine, la mobilité internationale montre ses limites culturelles: là-bas, selon M. Bischof, les employés anciens et plus âgés ressentent comme un affront le fait que des apprentis puissent aller à l'étranger avant eux. «Nous devons respecter cela. Avec l'Afrique du Sud, en revanche, les échanges sont excellents: nous leur envoyons quatre apprentis et ils nous en envoient quatre.»

Tant chez Bühler que chez Bobst, les expériences positives l'emportent – malgré un investissement non négligeable. Les deux sociétés prévoient de nouvelles étapes: Bobst examine les possibilités d'étendre le projet à d'autres groupes professionnels et d'offrir des interventions plus courtes. Dès l'été prochain, Bühler pense placer pour la première fois des apprentis pendant un semestre entier dans un autre site au moins.

D'autres secteurs s'intéressent au projet

L'intérêt pour les activités de ces deux entreprises de l'industrie des machines est partagé par d'autres secteurs de l'économie: ainsi l'Association Suisse d'Assurance confirme que la branche est en contact avec des partenaires européens pour réfléchir à des projets équivalents. Les sociétés internationales pratiquent, aujourd'hui déjà, certains échanges entre elles.

Selon Viscom, l'Association suisse pour la communication visuelle, de nombreux projets existent aussi pour les professions de l'industrie graphique. L'école professionnelle de Saint Gall collabore avec des écoles au Danemark et en Espagne et permet à ses élèves polygraphes, graphistes et technologues d'impression d'effectuer des semaines d'études à l'étranger. Viscom est aussi engagée dans deux autres projets européens visant l'échange d'apprentis. ■

Portrait de Samuel Rhyner, apprenti du groupe Bühler

«Ce fut un séjour super!»

Depuis 2008, l'entreprise de Suisse orientale Bühler a envoyé plus de 60 apprentis de six métiers en stage sur ses sites à l'étranger, pour y respirer l'atmosphère professionnelle du large. Samuel Rhyner, qui va bientôt obtenir son diplôme d'automaticien, a été l'un d'eux. Il nous parle de ses expériences à Bangalore – par exemple de son privilège des samedis libres, de la sérénité indienne ou encore de sa victoire sur un torréfacteur défaillant. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. à d.

Dans l'usine de Bangalore, un collègue de travail explique à Samuel Rhyner les fonctions de la machine à plier le métal.

La perspective de découvrir des horizons nouveaux en effectuant deux mois de son apprentissage chez Bühler en Inde, à Bangalore, a enthousiasmé Samuel Rhyner. Attiré par ces lointains rivages, il a porté son dévolu sur l'Inde lorsqu'il a dû se décider pour une des filiales de Bühler, groupe domicilié à Uzwil et présent dans plus de 140 pays. Les apprentis de Bühler ont l'opportunité d'accumuler des expériences professionnelles en Chine, en Afrique du sud, en Angleterre, en Allemagne, en Inde, aux Etats-Unis et bientôt au Brésil. Le futur automaticien Samuel Rhyner avait le choix entre l'Angleterre et l'Inde.

Ses bonnes prestations dans l'entreprise et à l'école professionnelle ont qualifié Samuel Rhyner pour ce stage à l'étranger, qui lui a fait découvrir l'été dernier plusieurs facettes d'un monde nouveau. «Il y a tant de différences cultu-

relles que je ne sais pas par quoi commencer», déclare cet habitant d'Oberuzwil, âgé de 20 ans, sur un ton d'abord retenu. Très vite, l'entretien s'anime, car le thème de la nourriture, par exemple, emballe carrément le jeune homme. «J'ai été surpris de voir à quel point j'apprécie la nourriture indienne. Pour moi, ce serait une raison suffisante de retourner là-bas.» Autre élément positif: la jovialité des gens. «A la caisse du cinéma, par exemple, il n'y avait pas un type frustré et antipathique, mais un employé qui, au contraire, commençait par nous parler du film.»

Richesse et pauvreté

A l'inverse, Samuel Rhyner était préparé aux aspects plutôt difficiles du séjour. Lui et son collègue – Rhyner était parti à Bangalore en compagnie d'un autre apprenti automaticien – avaient été

avertis de la pauvreté indienne, invités à se faire une carapace et à ne pas trop s'apitoyer. «Pour nous, il était clair que nous ne pouvions pas simplement faire abstraction de la pauvreté. Mais je ne savais pas d'avance comment j'y réagisais.»

Pour Samuel Rhyner, l'abîme qu'il observait quotidiennement entre riches et pauvres était spectaculaire. «Nous avions un super appartement au septième étage, avec une belle vue sur la ville. Mais nous devions à chaque fois passer par un contrôle de sécurité en y retournant.» Les deux apprentis suisses se partageaient un appartement de l'entreprise dans un quartier résidentiel pour Indiens aisés, sécurisé par une clôture et du personnel de surveillance. Tout aussi contrasté était le déplacement vers le lieu de travail: alors que la majorité des employés prenaient les transports

publics, un bus de la compagnie venait chaque jour chercher les Suisses et les cadres. «La notion de hiérarchie est très développée là-bas», constate Samuel Rhyner.

Nombreux bénéficiaires d'apprentissage

Pour les apprentis suisses, le travail dans l'entreprise indienne n'était pas fondamentalement différent de celui de la maison en Suisse. Chez Bühler Bangalore, S. Rhyner travaillait aussi à la production, par exemple de systèmes de commande. Par rapport à la Suisse, toutefois, certains processus et attributions de compétences sont inhabituels: «Ce qui chez nous se construit dans des secteurs séparés, un seul et même travailleur le réalise en Inde. De sorte que mes tâches étaient très variées, et la riche formation de base que j'ai reçue en première année d'apprentissage m'a été très utile.»

Pour Samuel Rhyner, le fait que la formation d'automaticien couvre plusieurs domaines a été décisif dans le choix de son métier. La technique l'a toujours intéressé. «Enfant déjà, j'aimais allumer de petites lampes avec une batterie de 9 volts. J'ai toujours aimé les objets en rapport avec l'électricité.» Dès le départ, l'orientation était donc claire et le choix devait se faire entre quatre options: automaticien, informaticien, médiaticien ou télématicien.

À côté de son activité productive, le jeune homme féru de technique a fait deux mois durant à Bangalore de nombreuses expériences nouvelles qui ont beaucoup enrichi son bagage d'apprenti. Par exemple, Bühler possède en Inde un système d'accélération des flux qui n'en est qu'au stade de la construction à Uzwil. Il était dès lors très intéressant pour les deux apprentis de voir comment ce système fonctionne et de pouvoir le manier directement.

Lorsqu'un problème de commande est apparu sur le prototype d'un torréfacteur de café, les deux jeunes Suisses ont été autorisés à enquêter sur sa cause – et ont trouvé celle-ci après deux jours. Mieux encore: forts de cette réussite, ils ont pu prendre part à la suite du processus de développement. «Ce fut une expérience d'autant plus pré-

cieuse que nous autres apprentis ne pouvons guère contribuer à la résolution d'un problème à Uzwil, vu que tout y est si complexe. En Inde, nous avions du temps et les moyens à disposition pour réfléchir au problème et le résoudre», s'enthousiasme Samuel Rhyner.

Efforts scolaires autonomes

En Inde, l'école n'était très éloignée que sur le plan géographique. Là-bas aussi, un jour par semaine était réservé aux matières scolaires. Sans professeur ni copains de classe, il s'agissait donc de se discipliner pour ne pas accumuler du retard. Bien que ce stage à l'étranger ait été organisé exprès sur la période des vacances d'été, Samuel Rhyner et son collègue ont manqué quelques semaines de scolarité. Grâce toutefois au dropbox, aux contacts e-mail avec les professeurs et au sens des responsabilités des candidats, «ce n'était pas un problème», selon Samuel Rhyner. Lequel a pu rattraper certains examens ou voir ceux-ci remplacés par des attestations de capacité, tels que les rapports hebdomadaires écrits.

Leur temps libre étant assez abondant en dehors du travail et de l'école, les apprentis s'occupaient entre eux ou partaient pour des excursions que leur secteur organisait certains dimanches à leur intention. «Nous avons congé tout le week-end bien que le samedi soit habituellement jour ouvrable en Inde, explique Samuel Rhyner. Simple-ment parce que c'est la règle en Suisse.»

Les apprentis indiens sont devenus de bons collègues. «Ce sont des gens très joviaux, qui nous témoignaient de l'intérêt. Cela dit, à part Roger Federer, ils ne savaient pas grand-chose sur la Suisse.» Par des photos du pays et sur Bühler à Uzwil ainsi que des témoignages sur leur vie privée, les deux Suisses ont éveillé la curiosité de leurs collègues. «En Inde, la famille est très importante», souligne Samuel Rhyner. «Il n'est pas inhabituel de se montrer des photos de famille sur le lieu de travail.»

Nouveaux amis et nouvelles valeurs

En plus de nouvelles amitiés, principalement entretenues sur Facebook au-

jourd'hui, Samuel Rhyner a ramené un peu de culture indienne chez lui. «J'ai appris une certaine sérénité auprès des Indiens», dit-il, en songeant à leur goût de la vie et à leur lenteur à la colère. «Un jour, en Inde, nous avons attendu trois heures et demie l'arrivée d'un train, alors qu'en Suisse, on s'énerve pour deux minutes de retard.» Depuis qu'il a travaillé avec des Indiens, Rhyner a aussi plus de compréhension pour les difficultés interculturelles. Ses collègues indiens, par exemple, ne se sentaient pas obligés de répondre aussitôt par un e-mail pour permettre à leur correspondant de continuer son travail au plus vite. «Le mode de communication des Indiens est par-

«J'ai appris une certaine sérénité auprès des Indiens!»

fois une source d'irritation à Uzwil. Mais à présent, je comprends qu'ils ont parfois d'autres priorités que les nôtres».

Les jeunes Suisses, cependant, ont fini par trouver pesantes, à la longue, certaines différences culturelles. «Ce séjour a été pour nous épatant, même si plusieurs choses nous ont lassés au bout de deux mois», confie Samuel Rhyner. Par exemple la frénésie de construction tous azimuts dont est saisie la métropole Bangalore, la saleté et les puanteurs un peu partout. «De retour en Suisse, j'ai aussi apprécié de pouvoir rouler sur une route sans être constamment secoué ou de pouvoir m'asseoir dans un train sans courants d'air.»

Ouverture sur l'étranger

Pour l'apprenti qui aura son diplôme d'automaticien cet été, un retour chez Bühler à Bangalore est-il envisageable? Il ne l'exclut pas, car sa soif de nouveaux horizons n'est pas étanchée: «Mais il y a tant de lieux à découvrir... Si j'ai le choix, je crois que j'opterai pour un autre pays», dit-il. En attendant, Samuel Rhyner veut continuer chez Bühler puis, en fin d'apprentissage, enchaîner avec une maturité professionnelle. «Après cela je serai ouvert à tout – pour un job à l'étranger également.» ■

Examens

H | R | S | E

Human Resources Swiss Exams

Certificat d'assistant(e) en gestion de personnel

Examen d'automne 2014:
01.09.2014 | Examen écrit | Montreux et Genève

Taxe d'examen: CHF 440.-
Délai d'inscription: 18 juin 2014

Informations et inscription
www.hrse.ch

Examen professionnel pour spécialiste en RH

Examen d'automne 2014:
02. et 03.09.2014 | Examen écrit | Lausanne
21. au 24.10.2014 | Examen oral | Fribourg

Taxe d'examen: CHF 1'000.-
Délai d'inscription: 17 mars 2014

Human Resources Swiss Exams | c/o SEC Suisse | Départ. Formation |
Rue St-Honoré 3 | Case postale 3013 | 2001 Neuchâtel | Tél. 032 724 87 24 | info@hrse.ch

Examen professionnel supérieur pour responsable en RH

Examen d'automne 2014:
22.09.2014 | Examen écrit | Berne
23.09.2014 | Examen oral | Berne

Taxe d'examen: CHF 2'000.-
Délai d'inscription: 31 mars 2014

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

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



**intégration
pour tous**

La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

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

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

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

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

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Interview de Jürg Zellweger, de l'Union patronale suisse

«Des solutions inventives s'imposent»

Placer leurs apprentis à l'étranger de quelques semaines jusqu'à des mois entiers: plusieurs entreprises prouvent que c'est possible, au bénéfice de tous, moyennant les précautions indispensables. A quoi faut-il veiller? Quels sont les avantages et les limites de l'exercice? **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Zellweger, que pense l'Union patronale suisse de l'idée d'envoyer des apprentis accumuler des expériences à l'étranger dans le cadre de leur formation?

Jürg Zellweger: nous saluons cette démarche. Les entreprises qui le peuvent doivent permettre à leurs apprentis de faire des expériences à l'extérieur. Car en matière de mobilité internationale et d'encouragement de l'apprentissage des langues, l'apprentissage professionnel est à la traîne de la formation scolaire et universitaire. Au demeurant, le séjour peut aussi se faire dans une autre région linguistique de Suisse, pas nécessairement à l'étranger. Cela dit, toutes les professions ne se prêtent pas aux projets de ce type. Raison pour laquelle ceux-ci doivent rester volontaires et ne sauraient être imposés.

Qu'est-ce qui milite en faveur de la mobilité des apprentis?

Elle permet à une entreprise formatrice ou à toute une branche de se positionner avantageusement, ce qui est particulièrement important dans le climat de chasse aux talents qui tend à se durcir aujourd'hui dans le monde. La perspective d'un séjour à l'étranger attire les jeunes gens motivés au travail. Plus tard, ils seront enclins à prendre une activité dans un milieu international s'ils ont déjà eu l'occasion de travailler à l'étranger. Dans une économie globalisée, les jeunes concernés ont l'avantage de pouvoir se familiariser très tôt avec d'autres langues et cultures. Enfin la mobilité des apprentis peut contribuer à mieux faire connaître, d'une manière générale, les vertus du système suisse de formation professionnelle.

Quels sont les aspects critiques à prendre en compte?



Photo: Daniela Baumann

Jürg Zellweger est responsable du secteur Formation de l'Union patronale suisse.

Détacher des jeunes à l'étranger en cours d'apprentissage n'est pas la chose la plus facile pour deux raisons: d'une part en termes d'organisation et de coordination, l'effort est considérable car la formation se déroule sur trois lieux différents: en entreprise, à l'école et dans le cadre des cours interentreprises. D'autre part, le programme de l'apprentissage est déjà chargé. D'autres questions se posent aussi, comme celle de savoir qui assume la responsabilité des jeunes, le plus souvent mineurs lors de ces séjours à l'étranger? Il faut donc trouver des solutions inventives pour surmonter ces obstacles. Un effort supplémentaire s'impose de la part de tous les participants, et les exigences imposées aux jeunes en termes d'aptitudes scolaires et en entreprise sont élevées.

Quel avenir voyez-vous pour la mobilité dans la formation professionnelle?

L'affectation d'apprentis à l'étranger n'est pas appelée à devenir un phénomène de masse. Une solution nettement plus

simple consisterait à détacher les jeunes professionnels après leur apprentissage et non pendant celui-ci. Car ils pourraient encore apprendre beaucoup même à ce stade, tandis que disparaîtraient certains problèmes comme la coordination avec l'école.

Des efforts sont-ils également en cours à des niveaux supérieurs?

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation définit en ce moment une stratégie en faveur d'une collaboration internationale dans le domaine de la formation professionnelle. La Suisse participe, entre autres, aux programmes de l'UE pour la formation et la jeunesse, aux titres desquels les entreprises et les associations peuvent demander une aide pour des projets de mobilité concernant la formation professionnelle. Les intéressés s'adressent à la «Fondation ch pour la collaboration confédérale», chargée de la mise en œuvre de ce programme.

D'autres possibilités s'offrent-elles aux entreprises qui ne sont pas en mesure, financièrement ou pour des raisons d'organisation, d'offrir des stages à l'étranger à leurs apprentis?

A côté de l'offre «Fondation ch», on peut imaginer que des entreprises proposant les mêmes filières d'apprentissage créent des partenariats et lancent conjointement un projet. Ou encore qu'elles saisissent de cette requête leur association de secteur, qui mobilisera un groupe de travail avec les représentants des entreprises intéressées. Ce sont-là de simples pistes; il n'existe pas de solution passe-partout. L'idée des apprentis voyageurs est encore dans les limbes. Les entreprises qui la concrétisent aujourd'hui peuvent sans autres être qualifiées de pionnières. ■

Menzli Sport, Ilanz (GR)

La famille Menzli tient tête aux grands

Avec ses huit magasins d'articles de sport dans la Surselva, Menzli Sport est un grand acteur de sa région. En 35 ans, son fondateur Marcus Menzli a donné à l'entreprise une taille respectable de commerce spécialisé indépendant. Grâce aussi à sa propension au risque. Les fils Gian Marco et Mattias ont aujourd'hui repris les rênes de cette société familiale des montagnes grisonnes. **Par Michael Zollinger**

Le principal magasin de Menzli Sport se trouve à Ilanz, au Centre Mundaun, où la Migros possède également ses quartiers. Sur 350 m², il offre presque tout ce dont peuvent rêver les sportifs. Et depuis 15 ans, il centralise les activités de ski des autres points de vente de Menzli Sport. «A Ilanz, notre chiffre d'affaires dépasse celui de toutes nos succursales réunies», nous confie Marcus Menzli (68 ans).

Tout a commencé en 1978 dans le village d'Ilanz (3000 âmes). Avec tout juste 5000 francs de capital propre à l'époque, le professeur de ski et globetrotteur Marcus Menzli, représentant de longue date de la marque K2, ouvrait sur 40 m² son premier commerce de sport en compagnie de Duri Foppa. Il connut aussitôt le succès, au point que trois ans plus tard, les deux partenaires inauguraient déjà un deuxième magasin à Laax. Au fil des ans, les succursales s'ajoutèrent aux succursales. Le plus souvent, les Menzli rachetaient des commerces existants, comme en 2009 avec sa dernière acquisition: Jacomet Sport à Disentis. Après sa séparation d'avec Foppa dans les années 1990, Menzli avait aussi repris en 2004 à Laax le commerce que son partenaire avait continué de gérer seul jusque-là.

Risques et voies nouvelles

Les Menzli ont fait prospérer rapidement leurs acquisitions. «Mon père, toujours proche de la branche et des clients, flairait très tôt les tendances», témoigne le fils Gian Marco Menzli qui, avec son frère Mattias, assure la direction opérationnelle de l'entreprise et détient avec lui 90 pour cent des actions depuis l'an dernier. Marcus Menzli préside le conseil d'administration, tout en restant très



De droite à gauche: Marcus Menzli, fondateur de l'entreprise, son épouse Flurina et leurs deux fils Gian Marco et Mattias.

actif et en faisant acte de présence tous les week-ends au siège d'Ilanz afin d'être directement au contact de la clientèle. «Son savoir-faire, son expérience et son carnet d'adresses sont pour nous très précieux. Nous aimerions en profiter longtemps encore», avoue le trentenaire Gian Marco Menzli.

Le fondateur de l'entreprise s'est toujours montré ouvert au risque, ce qui lui a réussi le plus souvent. Par exemple à la fin des années 1990 lors de la faillite de la marque de ski américaine Hart, Menzli rachète à son représentant général à Zoug, pour une somme modique, 400 paires qu'il revend ensuite à bon prix. En 1987 déjà, Marcus Menzli avait lancé avec un partenaire de production suisse ses propres habits de chasseur sous la marque Menco. Il a ensuite vendu celle-ci à la firme Völkl, bien qu'il continue de tirer de cette niche d'activité un chiffre d'affaires annuel appréciable. En 2006, il enrichit sa collection d'une boutique de golf,

qu'il ouvre dans la maison du club de golf de Brigel. Bien avant beaucoup d'autres, il croit à l'avenir du golf comme sport populaire.

Préférence pour les stations de montagne

La stratégie de la firme Menzli privilégie aujourd'hui, pour des raisons de fréquentation, des emplacements proches des stations de départ des remontées mécaniques. Menzli a deux succursales à Obersaxen, une à Vella et une autre à Waltensburg. A côté du siège d'Ilanz, seuls les magasins de Disentis et de Vals sont ouverts toute l'année. Les autres le sont uniquement en hiver.

Voilà pourquoi Menzli Sport occupe 25 personnes en été et 50 en hiver. «Beaucoup d'entre elles ont d'autres occupations l'été ou travaillent comme paysagistes indépendants», précise Gian Marco, qui s'occupe des questions de personnel et des finances tandis que son frère est chargé du marketing et des

achats. Sur le plan administratif, la gestion des places de travail saisonnières est compliquée, se plaint Gian Marco. Jusqu'à ce que toutes les questions soient réglées avec les autorités pour des emplois de 4 à 5 mois, la plupart des gens sont déjà partis.

Un commerce très dépendant de l'hiver

Menzli Sport vit à 70 pour cent des sports d'hiver – essentiellement du ski et de l'équipement correspondant. Ses grandes succursales offrent néanmoins un riche assortiment de snowboards et de skis de fond. «Près de 60 pour cent de nos clients sont des résidents secondaires et des touristes», signale Marcus Menzli. Malgré cela, les autochtones restent importants. Pour eux aussi, la famille organise divers événements – par exemple de grands tests de ski en début de saison, pour les enfants une course de ski en janvier et un championnat de football, un tournoi de golf, etc.

«Cela crée des liens avec la clientèle et de l'émotion pour notre commerce», explique Gian Marco. Le concours de ski offre aussi au personnel une bonne occasion de se perfectionner. «Nous sommes très bien dotés en personnel. Sur le plan qualitatif, cela nous aide à être meilleurs que nos grands concurrents», enchaîne Menzli senior, qui ajoute: «Chez nous à Ilanz, le visiteur peut entrer dans l'atelier et voir nos collaborateurs travailler sur les skis. Ce n'est pas aussi anonyme que chez les grands.»

En tant que commerce inter-sport, Menzli fait partie d'un collectif d'achats,

qui doit servir de contrepoids aux fournisseurs Ochsner Sport, Athleticum et Sport XX – et bénéficie de soutiens publicitaires. Dans divers domaines, qui plus est, la famille ne suit pas une ligne rigide. A côté de son commerce de location, lucratif et très «tendance», elle continue aussi de vendre des skis. Elle a également intégré à ses activités principales une offre de mode, gérée par la maman Flurina Menzli et qui connaît un succès réjouissant.

Personnel qualifié et proximité client

Le changement de génération s'est effectué sans difficultés. Les fils Gian Marco et Mattias sont bientôt depuis 10 ans aux affaires. La maison leur doit aussi quelques changements. Ils ont été parmi les premiers, par exemple, à introduire les cinq semaines de vacances pour le personnel et ont rédigé de nouveaux contrats de travail. «Nous travaillons de manière plus structurée, moins instinctive, peut-être aussi plus stratégique que mon père», explique Gian Carlo. Mais le père avait déjà le souci du personnel. En 35 ans, par exemple, il n'a jamais licencié personne, même pas un employé convaincu de vol. Il a toujours cherché – et trouvé – une autre solution.

Jusqu'ici, le personnel a toujours compté cinq apprentis. Chez Menzli, former les collaborateurs aussitôt après leur embauche et sur toute la durée de leurs rapports de travail est une chose qui va de soi. «Cela demande beaucoup d'efforts, mais pour nous, c'est primordial», explique Gian Marco. Les patrons



Daniel Blumenthal est responsable du service pour les skis.

des entreprises familiales mettent beaucoup de cœur à l'ouvrage. C'est ce que l'entreprise attend aussi de son personnel. Pendant la haute saison, travailler le week-end est considéré comme normal. Cela rend les jours de congé en semaine d'autant plus intéressants, puisqu'il y a moins de monde sur les pistes.

Doublement programmé de la surface à Ilanz

Pour l'avenir, la famille se dit confiante. Gian Marco en est convaincu: «Le ski restera longtemps encore une activité importante dans les Alpes, même si la pratique de ce sport pourrait devenir un peu plus élitaine à l'avenir». Pour cette raison d'ailleurs, des niches comme le mountain-bike ou d'autres sports de montagne vont encore gagner en importance.

Dans l'intérêt de l'activité principale: le ski, toutes les opportunités supplémentaires s'offrant à proximité des remontées mécaniques sont soigneusement évaluées. Actuellement, aucune nouvelle ouverture n'est prévue. Par contre, des changements s'annoncent au siège d'Ilanz. D'ici deux ans, le loueur Migros construira un nouveau bâtiment sur la place. Menzli sera «de l'aventure» et prévoit à cette occasion de doubler sa surface. «Nous nous réjouissons beaucoup», ponctue Gian Marco Menzli. Ce à quoi son père Marcus ne peut qu'acquiescer. ■

La famille Menzli organise divers événements, par exemple de grands tests de ski en début de saison.



Bénévolat

«Les cadres souhaitent faire quelque chose qui a du sens»

Directrice de Benevol Suisse, Elsbeth Fischer-Roth conseille les entreprises et les particuliers qui souhaitent s'engager à titre bénévole. Ci-dessous, elle nous explique entre autres le bénéfice que les cadres et leurs employeurs peuvent retirer d'un tel engagement. **Par Michael Zollinger**

Madame Fischer-Roth, quelque 2,5 millions de personnes travaillent en Suisse bénévolement, soit plus d'un tiers de la population adulte. Parmi elles, quelle est la proportion de cadres supérieurs?

Elsbeth Fischer-Roth: on sait que 30 pour cent des personnes qui font du bénévolat jouissent d'un niveau de formation élevé. Une majorité d'entre eux sont donc des cadres supérieurs ou des spécialistes.

Les indépendants sont-ils plus nombreux à donner de leur temps à une cause?

Ce n'est pas prouvé statistiquement, mais les personnes de condition indépendante sont en effet assez nombreuses à le faire. A leurs yeux, un équilibre optimal entre travail et vie privée passe aussi par un engagement en dehors du milieu professionnel ou familial.

Une activité bénévole permettrait donc de mieux concilier vie privée et vie professionnelle?

C'est souvent le cas: côtoyer d'autres univers que le sien est souvent un gage d'équilibre. Mais c'est aussi une question de caractère. De plus, il faut commencer relativement jeune, comme le montrent diverses études: une fois la barre des 40-45 ans franchie, la probabilité de s'engager dans le bénévolat diminue fortement.

Quel type d'activité bénévole les cadres choisissent-ils en général?

Tout dépend des préférences et des intérêts personnels.

Ceux qui s'engagent le font-ils pour des raisons de prestige?



Photo: Renate Wernli

Elsbeth Fischer-Roth: «Le bénévolat peut jouer un rôle utile lors d'une réorientation professionnelle».

A mon avis, c'est plutôt rare. De nombreux cadres souhaitent faire quelque chose qui a du sens. Les contacts qu'ils nouent grâce à leur action bénévole leur tiennent à cœur.

Le réseautage est-il un facteur de motivation important pour le bénévolat?

La motivation première est généralement autre: on cherche d'abord à faire bouger les choses. Ce n'est souvent qu'après coup que le bénévole se rend compte qu'il en profite presque plus que les bénéficiaires. Son engagement bénévole lui permet d'élargir son réseau d'une autre manière et de découvrir des mondes qui lui étaient totalement étrangers jusque-là.

Quelle autre raison incite-t-elle les cadres à donner de leur temps?

En tant que personnes hautement qualifiées, ils sont nombreux à vouloir transmettre quelque chose aux autres, par exemple à ceux qui ont été moins gâtés par la vie.

Quelles raisons les cadres dirigeants invoquent-ils pour justifier leur non-engagement?

Le manque de temps est souvent cité. Et il est vrai que dans la vie, certaines phases sont propices au bénévolat et d'autres ne le sont pas du tout. L'engagement bénévole n'est pas une obligation. C'est précisément le caractère facultatif qui fait toute la qualité du bénévolat. Nous devons absolument préserver cet atout.

Quel rôle le travail bénévole joue-t-il chez les femmes qui souhaitent reprendre une activité professionnelle?

Son importance tend à diminuer. De nos jours, les femmes bien qualifiées renoncent moins souvent à leur carrière pour élever leurs enfants. En revanche, le bénévolat peut jouer un rôle utile lors – d'une réorientation professionnelle, comme j'en ai personnellement fait l'expérience en testant sur une base facultative si le travail avec des personnes handicapées me plaisait. Nos services

Portrait

Elsbeth Fischer-Roth est directrice de Benevol Suisse. Cette association fondée en 1999 en tant que communauté d'intérêts est, depuis 2002, l'organisation faîtière de 18 services Benevol régionaux. Ceux-ci informent et conseillent sur tous les aspects du bénévolat et coordonnent les activités sur le terrain. Benevol Suisse propose diverses prestations, comme l'organisation de cours de perfectionnement à l'intention des divers services, et prodigue aussi directement des conseils aux entreprises intéressées. ■

Benevol reçoivent de plus en plus de demandes de personnes en quête de nouvelles expériences.

Les entreprises suisses encouragent-elles les cadres qui s'engagent bénévolement ?

D'une manière générale, oui. Le directeur d'une grande société des rives du lac de Constance m'a récemment confié que l'attrait de sa région était largement dû au travail accompli par des bénévoles et que, s'il était en mesure de recruter les meilleurs cadres, c'était notamment grâce aux conditions de vie propices aux familles offertes dans la région. C'est donc pourquoi lui-même et ses collègues étaient nombreux à encourager le bénévolat. De nombreuses entreprises savent d'autre part que les personnes qui, par exemple, sont actives dans un comité d'association s'impliquent aussi dans leur job. Et lorsque ce travail est reconnu et apprécié par l'employeur, la motivation augmente

encore. Il est plus difficile de gérer un comité d'association hétéroclite qu'une équipe dont on a soi-même choisi les membres. Notre «Dossier bénévolat» créé spécialement à cet effet, permet d'attester les compétences liées aux activités bénévoles.

En ces temps où la charge de travail augmente partout et pour tous, dans quels domaines est-il particulièrement difficile de trouver des bénévoles ?

La situation est critique pour les missions qui impliquent par exemple une présence hebdomadaire à une heure précise. Je songe ici notamment aux entraînements d'une équipe de juniors dans un club de sport. Lorsque dix jeunes vous attendent, vous ne pouvez pas arriver en retard parce qu'une urgence de dernière minute vous a retenu au travail. Dans un comité d'association, ça passe mieux. Cependant, nombre d'associations se plaignent qu'elles n'arrivent plus à trouver des volontaires disposés à siéger au sein de leur comité.

Quelle en est la raison ?

Le travail des membres d'un comité devient généralement plus complexe. La législation est de plus en plus touffue et notre société a tendance à tout critiquer, ce qui ne manque pas d'encourager plus d'un.

Il en va de même pour les mandats politiques ?

Hélas oui. Ici aussi, les exigences ont monté de plusieurs crans.

Comment Benevol Suisse encourage-t-elle le travail bénévole des cadres ?

Nous sommes indépendants et conseillons en toute indépendance. Nous savons quelles possibilités existent. De

plus, nous mettons l'accent sur la sensibilisation du public. Aux cadres, nous proposons par exemple des programmes de mentorat intéressants pour aider les jeunes à la recherche d'un emploi.

Conseillez-vous les entreprises dans le domaine du «Corporate Volunteering» ?

Oui, mais avec une certaine retenue. Le terme lui-même prête à confusion: dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'un travail bénévole, puisque celui-ci est fourni pendant les heures de travail et, qui plus est, rarement sur une base volontaire. Une collaboration étroite entre la société à but lucratif et celle à but non lucratif est indispensable. L'action d'une équipe de bénévoles d'une entreprise qui se mobilisent l'espace d'un jour «sur le terrain» pour disparaître aussi vite sera tout sauf durable. Nous déconseillons vivement ce genre de projets. Il importe de nouer et d'entretenir des liens, en transmettant des connaissances et du savoir-faire par exemple. Les expériences faites en la matière sont très positives.

Jetons un regard sur l'avenir: dans quels secteurs le bénévolat va-t-il gagner en importance ?

Les besoins dans le domaine des soins aux personnes âgées vont augmenter sous l'effet de l'évolution démographique. Simultanément, le nombre de personnes susceptibles de s'engager bénévolement va diminuer. D'une manière générale, les petites organisations auront de plus en plus de mal à recruter des volontaires, les grandes organisations ayant plus d'avantages à leur offrir, sous la forme de cours de perfectionnement, d'un suivi ou de conseils. Cette tendance est très nette. ■

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

Ensemble contre l'initiative de l'UDC

Des organisations de toutes les branches de l'économie suisse rejettent conjointement l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse». Les raisons: elle ne résout aucun problème et qu'elle met en péril une voie bilatérale qui fonctionne. Elle mélange des questions concernant le marché du travail, la politique relative aux étrangers ou en matière d'asile, instaure une bureaucratie coûteuse, aggrave la pénurie de main-d'œuvre et pénalise l'économie suisse.

L'Union patronale suisse, l'Union suisse des arts et métiers, scienceindustries, hotelleriesuisse, ICTswitzerland, l'Union Suisse des Paysans, la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse, H+ Les hôpitaux de Suisse, TVS Fédération Textile Suisse, l'Association Suisse d'Assurances, Swissmem et economie-suisse se sont réunies pour une conférence de presse conjointe.

La libre circulation des personnes assure la main d'œuvre

Les différentes organisations ont expliqué que la libre circulation des personnes et la voie bilatérale sont indispensables pour la Suisse pour les raisons suivantes:

- L'économie suisse et la population profitent largement de la libre circulation des personnes et des accords bilatéraux conclus avec l'Union européenne (UE). L'Europe est le principal partenaire commercial de l'économie suisse. Un emploi sur trois dépend des échanges avec l'UE et, en matière d'exportations, la Suisse gagne un franc sur trois avec l'Europe.
- Grâce à la libre circulation des personnes, les Suisses peuvent travailler au sein de l'UE et inversement. Cela permet aux entreprises suisses – de tous les secteurs – de recruter en Europe la main-d'œuvre spécialisée dont elles ont besoin quand elles ne la trouvent pas en Suisse. Comme la Suisse est un petit pays au capital humain restreint, la place économique compte sur les travailleurs européens. La libre circulation des personnes apporte une contribution indispensable. À cet égard, il est important de souligner que l'économie suisse ne fait

que compléter ses effectifs. Les travailleurs suisses ne sont pas évincés, ce que confirment d'ailleurs plusieurs études.

- Revenir à un système de contingents – comme le propose l'initiative – n'est pas une alternative. Avant l'instauration de la libre circulation des personnes, la Suisse a fait des expériences

«Risquer les accords bilatéraux décisifs avec l'UE est un jeu très dangereux!»

négligées avec un tel système. Un système de contingents compliqué et piloté par l'État ne garantit pas l'admission des personnes effectivement recherchées sur le marché du travail. Une telle solution entraînera au contraire des coûts administratifs élevés du côté de l'État mais aussi de celui des entreprises en raison de la longueur des procédures et des recours.

Signification des accords bilatéraux

L'UE s'est exprimée plusieurs fois sans détours sur les conséquences d'une résiliation de la libre circulation des personnes. Cette dernière ne laissera pas de marge de manœuvre pour de nouvelles négociations. Elle entraînera la résiliation de tous les accords bilatéraux conclus avec l'UE. Les enjeux sont multiples. Il y a l'accord sur la recherche, grâce auquel la Suisse peut participer à part entière aux programmes de recherche européens. Il génère des res-

sources et renforce l'innovation en Suisse. L'accord sur l'agriculture aussi est en danger. Grâce à lui, les exportations de fromage destinées à l'UE ont fortement augmenté ces dernières années, à prix constants.

L'accord relatif à la suppression des accords techniques au commerce revêt également une grande importance. Il a dispensé les exportateurs suisses de soumettre leurs produits à un contrôle dans chaque pays, ce qui leur permet d'économiser jusqu'à 500 millions de francs par an. Quant à l'accord sur les marchés publics, il permet aux entreprises suisses de participer à part entière aux appels d'offres publics dans les pays de l'UE, ce qu'elles font avec beaucoup de succès. Ces marchés représentent un volume de commandes total de 1500 milliards de francs par an. L'initiative «contre l'immigration de masse» menace considérablement ces accords ainsi que ceux sur les transports terrestres et le transport aérien.

Non à un jeu dangereux

En conclusion, l'économie suisse estime que les initiants jouent à un jeu très dangereux en prenant le risque d'une suppression de ces accords bilatéraux décisifs alors qu'ils nous sont bénéfiques. Les citoyens suisses se sont exprimés plusieurs fois en faveur de la voie bilatérale. Dans le contexte de la plus grande crise financière et économique mondiale, il est apparu que nous lui devons notre succès. La libre circulation des personnes fait partie de cette voie bilatérale. Il importe donc de refuser l'initiative «contre l'immigration de masse». ■

Claudine Amstein

Economie à l'école: en finir avec la suspicion



Photo: m. à d.

L'école obligatoire ne peut plus faire l'impasse sur un enseignement des notions de base de l'économie. Les enfants sont déjà sensibilisés – à juste titre! – aux questions de tri des déchets, d'économie d'énergie, de changements climatiques ou encore de prévention routière. Les doter des clés leur permettant de bien appréhender le monde dans lequel ils baignent est également une nécessité. Publicité, consommation, formation des prix, fonctionnement des entreprises, lois du marché: aucun élève n'échappe à ces réalités. Sans parler de l'actualité: crise de la dette, chômage, restructurations...

«Pourquoi? Qu'est ce qui se passe? Est-ce que cela peut aussi m'arriver?» Quel parent n'a pas eu à répondre à ces questions. En une seule génération, les besoins en connaissances de l'économie se sont démultipliés, presque aussi vite que la technologie. L'offre télévisuelle a explosé, avec une multitude de chaînes thématiques et une publicité ciblée, y compris sur les plus jeunes consommateurs. Internet séduit désormais dès le plus jeune âge... Pour importante qu'elle soit, la consommation n'est toutefois qu'un aspect de l'économie. De manière générale, les entreprises communiquent davantage qu'il y a une vingtaine d'années sur leurs activités, leurs résultats financiers, leurs objectifs, leurs préoccupations, leurs souhaits.

L'économie est encore beaucoup trop souvent perçue négativement, avec un «biais négatif».

Dans l'esprit de certains, une entreprise qui «fait des bénéfices», ou dont le but est d'améliorer sa rentabilité, est «égoïste» ou «socialement irresponsable». C'est pourtant le contraire qui est vrai! La richesse, des emplois durables et des finances publiques saines, ne sont possibles qu'en poursuivant une gestion efficiente de ses activités!

Dans un tel contexte, associer les milieux économiques à l'élaboration des thèmes à enseigner tombe sous le sens. Les entreprises ont en effet l'avantage d'être en prise directe avec la réalité quotidienne. Elles peuvent identifier les besoins en information, rendre attentif aux dernières évolutions, aux changements auxquels elles sont confrontées. Leur partenariat ne peut être que profitable.

Il n'est bien sûr pas question de leur faire dispenser l'enseignement de l'économie elles-mêmes dans les écoles. Ce n'est pas leur rôle. Et malgré toutes les précautions imaginables, il ne serait pas possible de dissocier totalement l'aspect commercial de l'aspect éducatif. Mais leur implication dans des organismes chargés de donner des cours est en revanche une voie à privilégier. A ce titre, les cours intitulés «ma commune» dispensés par Young Enterprise Switzerland (YES) vont dans le bon sens. L'école vaudoise ne les veut malheureusement plus (malgré la demande de nombreux enseignants), suite à la plainte des parents d'un seul élève, lesquels contestaient que des partenaires privés appuient cette organisation.

Cette «affaire» doit rester une exception. La meilleure des écoles doit donner aux enfants les moyens d'avancer par eux-mêmes dans la société, de comprendre le monde qui les entoure. Quelques éléments de base sur l'économie ne peuvent que leur être profitable. Ecole et économie ont tout intérêt à collaborer intelligemment! ■

Claudine Amstein, directrice de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie.

Swiss Retail Federation

Plus de flexibilité et moins d'obstacles au commerce

Le commerce de détail est une branche diversifiée qui joue un rôle important dans l'économie. Grâce à Swiss Retail Federation, c'est une voix qui compte au niveau politique. Actuellement, elle est sous pression en raison des tendances croissantes à la réglementation. En outre, l'association des moyennes et grandes entreprises du commerce de détail offre divers services à ses membres. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. à d.

L'harmonisation partielle des heures d'ouverture des magasins dans toute la Suisse est une exigence centrale du commerce de détail.

Chez le boulanger, au supermarché, dans un magasin de vêtements ou d'électronique, nous sommes en contact quasi permanent avec le commerce de détail. Son importance pour l'ensemble de l'économie n'a donc rien de surprenant. La branche est le deuxième employeur du secteur privé. C'est elle qui offre le plus de postes à temps partiel, qui occupe le plus de femmes et forme le plus d'apprentis: un poste sur dix est une place de formation.

La concurrence stimule les affaires

Conformément à son poids, la branche dispose, avec Swiss Retail Federation (SRF), d'un porte-parole fort dans les négociations de politique économique. Fondée en 1937, la plus ancienne association du commerce de détail s'appelait alors «Association des grands magasins suisses». Les magasins étaient alors plus nombreux en Suisse qu'aujourd'hui. Les années quatre-vingt ont vu l'amorce d'un processus de concentration qui a entraîné la disparition d'enseignes connues telles Epa ou ABM.

Forte de 40 membres environ, Swiss Retail Federation représente une large palette de grandes et moyennes entreprises du commerce de détail en Suisse appartenant aux secteurs à la fois alimentaire et non alimentaire. La branche est subdivisée à parts à peu près égales entre ces deux secteurs. Etant donné que de nombreux membres de SRF sont des entreprises familiales, l'association joue un rôle de pont essentiel avec les PME. «Nous voulons créer de bonnes conditions-cadre pour toutes», déclare son directeur Adrian Wyss.

On cherchera en vain les géants de la branche portant le logo orange M ou C dans le catalogue des membres. «En raison de leur taille, les coopératives Migros et Coop représentent depuis toujours leurs intérêts de manière autonome», relève M. Wyss. Vu les fortes positions de Migros et Coop, il salue la stimulation de la concurrence par l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs comme Aldi, Hornbach ou Markant Syntrade, les nouveaux membres de Swiss Retail Federation. M. Wyss précise: «Bien que, sur le plan de la politique écono-

mique, nous formions un contrepoids aux grands distributeurs, nous ne sommes pas en situation de concurrence avec eux. Les dossiers qui présentent un intérêt central pour l'ensemble de la branche, tels que les heures d'ouverture des magasins sont aussi abordés en commun.»

Les nouvelles prescriptions renchérissent les produits

L'association de branche représente les intérêts de ses membres sur le terrain politique. Elle rassemble les différentes positions, noue des contacts avec le Parlement et l'administration fédérale et participe à des procédures de consultation. Son objectif prioritaire est de prévenir d'inutiles réglementations. «La Suisse souffre de surréglementation et son économie est actuellement exposée à une volonté effrénée de réglementation», affirme Adrian Wyss.

Le juriste et spécialiste du marketing mentionne le plan d'action Economie verte du Conseil fédéral qui prévoit notamment des labels écologiques pour les produits (empreinte écologique). A son avis, «pour de nombreux biens, c'est mission impossible». Le directeur ne pense pas que des indications supplémentaires sur les produits répondent à un besoin. «Aujourd'hui déjà, le consommateur est inondé d'informations et n'est guère prêt à payer plus pour cela.»

La branche n'est pas opposée par principe à de nouvelles prescriptions; certaines adaptations aux normes européennes simplifient les relations commerciales transfrontalières. «Mais nous sommes opposés à celles qui dérogent aux normes européennes ou qui vont au-delà», martèle Adrian Wyss. Les spécifications obligatoires sont un phénomène répandu. Un exemple: Si la mention «Pastilles en cas de toux et d'enrouement» est utilisable sans problème dans l'UE, en Suisse, un tel produit serait classé dans la catégorie des médicaments et devrait être homologué. D'où la nécessité d'un emballage spécial qui le renchérirait. «De telles particularités helvétiques faussent la concurrence et sont d'inutiles facteurs de hausse des prix». C'est une mauvaise nouvelle pour le consommateur, car: «le

commerce de détail n'a plus de marge de manœuvre, il ne peut supporter des charges supplémentaires». Adrian Wyss souligne l'étroitesse des marges et la faible valeur ajoutée dans la branche.

Pression sur les prix

En raison du franc fort et des heures d'ouverture comparativement restrictives en Suisse, de nombreux Suisses prennent l'habitude d'effectuer leurs achats au-delà de la frontière. Selon M. Wyss, il en coûte à la branche quelque 10 milliards de francs par an, soit environ un dixième du chiffre d'affaires. L'harmonisation partielle des heures d'ouverture des magasins dans toute la Suisse est une exigence centrale du commerce de détail qui est près d'aboutir. Sa concrétisation devrait permettre de freiner les achats à l'extérieur.

La pression sur les prix est encore accentuée par le commerce transfrontalier en ligne. Toutefois, les nouvelles formes d'offres ouvrent au commerce stationnaire classique l'opportunité de faire la différence grâce à des avantages tels que le confort et une qualité de conseil élevée. «Il nous faut de nouvelles capacités et des projets créatifs pour offrir une valeur ajoutée au client», explique M. Wyss.

Pour pouvoir réagir rapidement et en souplesse à de tels changements, la branche a besoin d'un marché du travail libéral. «Avec une perte de chiffre d'affaires de dix pour cent, nos membres sont contraints d'accroître leur efficacité et, le cas échéant, de supprimer des emplois», conclut M. Wyss.

Les détaillants ont aussi besoin de marge de manœuvre dans la fixation des salaires. Leur détermination résulte en priorité des négociations qui ont lieu au sein de l'entreprise entre employeurs et salariés. «Ce partenariat social fonctionne bien», confirme Adrian Wyss. Le degré d'organisation des employés du commerce de détail est inférieur à dix pour cent. Il n'existe pas de convention collective de travail (CCT) au niveau national. C'est pourquoi, dans la perspective de la votation sur les salaires minimums, si Swiss Retail Federation se montre réticente, c'est moins par rapport au salaire minimum exigé qu'à cause de la conclusion obligatoire

d'une CCT facilitée: elle torpillerait la réglementation des conditions de travail au niveau de l'entreprise.

De la sécurité au travail aux taxes sur les cartes

Indépendamment de son engagement politique, Swiss Retail Federation fournit d'autres services à ses membres. Les questions d'actualité dans les domaines du personnel, de la durabilité, de la formation et de la sécurité au travail sont discutées dans des groupes de travail. Une solution de branche pour les entreprises du commerce de détail couvre de nombreux aspects de sécurité au travail.

L'affiliation de la SRF à la Caisse de compensation commerce de gros + commerce de transit permet à ses membres d'avoir des décomptes centralisés des cotisations aux assurances sociales à des conditions attrayantes. Cela vaut surtout la peine pour les entreprises qui ont des filiales dans plusieurs cantons. Elles peuvent ainsi réaliser de bonnes économies par rapport au système des décomptes individuels avec les différentes caisses cantonales. En outre, les membres bénéficient d'un contrat-cadre pour l'acceptation des cartes de crédit et de débit à conditions avantageuses. L'offre est complétée par divers projets, par exemple celui d'une étude comparative régulière des conditions d'engagement appliquées aux employés et aux cadres. ■



Fondation: 1937 sous l'appellation «Association des grands magasins suisses»
Membres: environ 40 entreprises
Présidente: Karin Keller-Sutter
Directeur: Adrian Wyss

Contact

Swiss Retail Federation
 Bahnhofplatz 1, 3000 Berne 7
 Tél. +41 (0)31 312 40 40
 info@swiss-retail.ch, www.swiss-retail.ch

Formation

Projet de réforme de l'apprentissage au Royaume-Uni

Fin octobre 2013, le premier ministre britannique, David Cameron, a présenté son projet de réforme de l'apprentissage. L'objectif de cette réforme est d'en améliorer la qualité et d'en faciliter l'usage pour les entreprises.

L'objectif est qu'à l'avenir l'apprentissage soit régi par des normes fixées par les entreprises, afin de répondre à leurs besoins, à ceux des différents secteurs d'activité et de l'économie en général. Ces normes doivent remplacer les règles actuelles. Ce nouveau cadre sera concis, facile à comprendre grâce à des documents décrivant le niveau de compétences et le savoir nécessaire pour parvenir à la maîtrise d'un emploi spécifique et travailler en toute confiance dans un secteur donné.

Répondre aux besoins des PME

Ce nouveau système mis en place par les entreprises devra répondre aux besoins des PME et leur être facile d'accès. Cela signifie que les PME devront également être associées à l'élaboration de ce nouveau système. Le gouvernement

établira également un certain nombre de critères qui devront être respectés par les nouvelles normes de l'apprentissage afin de s'assurer que ces nouveaux standards sont complets. Les apprentis devront démontrer leurs compétences dans le cadre d'une évaluation indépendante et rigoureuse. Cette évaluation sera principalement réalisée à la fin de l'apprentissage. Le nouveau modèle d'évaluation permettra d'assurer plus de cohérence et d'accroître la confiance en l'apprentissage des apprentis et de leurs futurs employeurs. La mise en place d'un classement est également prévue. Une approche standardisée du classement encouragera les apprentis à viser l'excellence et augmentera l'utilité de l'apprentissage sur le marché du travail. Le gouvernement prévoit également de rendre certains

éléments de l'apprentissage obligatoires, tels qu'une durée minimale de 12 mois du contrat d'apprentissage, une formation directement sur le poste de travail et un certain niveau de mathématiques et d'anglais. Le gouvernement

«Les apprentis devront démontrer leurs compétences dans le cadre d'une évaluation indépendante et rigoureuse!»

s'engage à aider les entreprises à identifier et inciter les formations de haute qualité en mettant à leur disposition les informations nécessaires. Il continuera, par ailleurs, à promouvoir l'apprentissage auprès des entreprises et des jeunes.

Objectifs 2017

Pour mettre en place cette réforme, des entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, appelées «précurseurs», vont travailler sur ces nouvelles «normes» et sur l'évaluation de l'apprentissage. Celles-ci vont fournir des exemples basés sur leurs pratiques. L'objectif du gouvernement est que pour l'année scolaire 2017/2018, tous les nouveaux contrats d'apprentissage soient basés sur les nouvelles règles. Il cessera alors de financer les contrats basés sur l'ancien système. ■

Source: Gouvernement britannique – in UIMM – Social International, déc. 2013)

Le gouvernement britannique a pour objectif que tous les nouveaux contrats d'apprentissage soient basés sur les nouvelles règles pour l'année scolaire 2017/2018.



Photo: Stockphoto/Jamie Larrant

SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR WERBUNG IN FACH- & SPEZIALMEDIEN. HEUTE:

FACHMEDIEN SIND EFFEKTIV UND KOSTENGÜNSTIG



FACHMEDIEN ÜBERZEUGEN DURCH PREIS UND LEISTUNG

Durch den gezielten Fokus überzeugen Fach- & Spezialmedien beim Preis-/Leistungsverhältnis und sind dadurch beeindruckend effektiv.

IN FACHMEDIEN WERDEN PRODUKTE WIRKUNGSVOLL PRÄSENTIERT

Fachmedien bieten ein geeignetes grosszügiges Umfeld, um Produkte und Dienstleistungen in einem themenaffinen Umfeld zu präsentieren.

FACHMEDIEN SIND OFFEN FÜR KREATIVE WERBEAUFTRAGGEBER

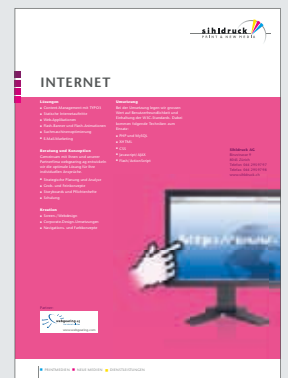
Fachmedien sind für kreative, neue oder spezielle Werbeformen offen. Sie pflegen einen kunden- und dienstleistungsorientierten Dialog mit den Werbeauftraggebern.



DIESE ZEITSCHRIFT WURDE VOM VERBAND SCHWEIZER MEDIEN FÜR DAS JAHR 2014 MIT DEM GÜTESIEGEL «Q-PUBLIKATION» AUSGEZEICHNET.

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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