

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

April/Avril 2013

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

BRENNPUNKT: MEM-BRANCHE

Aussichten der Industrie

DOSSIER

Industrie des machines

ENTREPRISES

**L'entreprise Ruwa fabrique
des maisons en bois massif**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Aérosuisse: objectifs pour
l'aéronautique et l'aérospatiale**

VERBANDSPORTRÄT

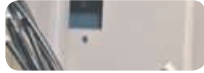
**Die Aerosuisse und ihre Ziele
für die Luft- und Raumfahrt**

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Biketec-Chef Kurt Schär
über den Erfolg von Elektrowelos**

Die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!



Lehrgänge

- CAS Leitende Ingenieure (Kalais FH)
- CAS Investitionsgüterverkauf (Kalais FH)
- CAS F+E Management (ZHAW)
- Technische(r) Verkaufsberater
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Teamleiter/in im Kundendienst
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf
600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Lean Management
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Führen von Aussendienst-Mitarbeitenden
- Effiziente Sitzungen – weniger Leerlauf
- F+E Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäss ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernende effizienter ausbilden
- Powerful presentations
- und weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen?
Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen
auch firmenintern an.

Jack Rietiker und Michael Toepfer geben
gerne Auskunft.

[Wagen Sie einen detaillierten Blick auf
www.swissmem-kaderschule.ch.](http://www.swissmem-kaderschule.ch)

«Führen ist lernbar»

Swissmem Kaderschule

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



Mit Reka liegt
mehr drin.



«Meine Lektion in Sachen Mitarbeitermotivation: Reka- Geld macht Arbeitnehmende und Arbeitgeber glücklich.»

Marco Müller, Leiter Human Resources, Trisa AG

Das steuerfreie Freizeitgeld von Reka ist bei Arbeitnehmenden
sehr beliebt. Von ihrem Arbeitgeber erhalten sie Reka-Geld
mit bis zu 20 % Rabatt und können sich dadurch in ihrer Freizeit
mehr leisten. Und auch die Arbeitgeber profitieren, da auf
Reka-Geld keine Lohnnebenkosten anfallen.

Nutzen auch Sie das clevere Freizeitgeld von Reka für Ihr Unter-
nehmen. Weitere Informationen finden Sie unter www.reka.ch.

Besuchen
Sie uns an der
**Personal Swiss
2013.**

Jetzt unter reka.ch/ps2013 Gratistickets bestellen
und Reka-Geld gewinnen.



Mit Reka liegt mehr drin.



Es geht aufwärts



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Region und eine attraktive Adresse für Lehrlinge, ist auch ein Beweis dafür, dass sich die Orientierung auf den Export und eine starke Verankerung im lokalen Umfeld bestens ergänzen können. Mehr dazu im Firmenporträt ab Seite 18.

Derweil die Bedeutung der MEM-Industrie für unsere Volkswirtschaft bekannt ist, wird die Relevanz der Luft- und Raumfahrt oft unterschätzt. Dabei ist diese Branche mit rund 180 000 Arbeitsplätzen und einer Wertschöpfung von über 30 Milliarden Franken verbunden. Ein guter Grund also, den Dachverband der Luft- und Raumfahrt, Aerosuisse, vorzustellen. Wir haben mit Präsident Paul Kurrus gesprochen, der zu den besten Kennern der Schweizer Luftfahrt gehört. Welche Ziele der ehemalige Swiss-Pilot und die Aerosuisse verfolgen und warum sie sich für die rasche Ratifizierung eines Fluglärm-Abkommens mit Deutschland stark machen, erfahren Sie im Verbandsporträt.

Und schliesslich noch ein Hinweis zu einem Thema, das auf der politischen Agenda ganz oben steht: der Zuwanderung. Diese fordert unser Land in vielerlei Hinsicht heraus. Zum Beispiel, wenn es um die Integration geht, aber auch im Zusammenhang mit der Berufsbildung. Weshalb? Weil viele Zuwanderer die Chancen der Berufsbildung unterschätzen und darum akademische Ausbildungen bevorzugen. Mehr zu diesen Aspekten im Standpunkt von Thomas Daum und im Beitrag von Jürg Zellweger über die Konsequenzen der Migration für die Bildungspolitik.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Vor rund einem Jahr schrillten in der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie die Alarmglocken: Wegen der Stärke des Frankens und kriselnden Absatzmärkten wurden Firmenpleiten und der Verlust vieler Arbeitsplätze befürchtet. Doch die Industrie hat sich einmal mehr als robust erwiesen, als manche erwartet hatten. Obwohl der MEM-Sektor insgesamt ein schwieriges Jahr hinter sich hat, mehren sich seit dem letzten Quartal 2012 die Zeichen, dass es für die Unternehmen wieder aufwärts geht. Die Branche hat Hoffnung geschöpft und rechnet mit einer Erholung bei den Auftragseingängen. Wie der Branchenverband Swissmem die Lage beurteilt, lesen Sie im Brennpunkt. Zudem zeigen wir auf, in welchen Bereichen die Herausforderungen für die MEM-Industrie am grössten sind.

Ein spannendes Beispiel für ein robustes MEM-Unternehmen ist Jansen in Oberriet im St. Galler Rheintal. Einst ein Handwerksbetrieb, hat sich der Spezialist für Stahlrohre zu einer vielseitigen und dynamischen Familienfirma mit 1000 Mitarbeitenden entwickelt. Dank Eigenschaften, die für den Erfolg in der Industrie entscheidend sind: Qualität, Innovationsfähigkeit und Agilität auf den Märkten. Jansen, einer der grössten Arbeitgeber in der



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

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

iStockphoto.com/Chris Fertnig

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Hotelleriesuisse

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Kurt Schär, directeur de Biketec SA

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Droit sur les inventions

46 Conditions requises pour un examen par un médecin-conseil

47 Calcul des chiffres d'affaires

48 DOSSIER

48 L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux reprend confiance

50 L'industrie MEM: les clés d'un renforcement de la compétitivité

52 Une croissance d'acier: exemple de Jansen SA

54 ENTREPRISES

Ruwa Holzbau à Küblis

56 FORMATION

56 Congé-jeunesse: l'engagement bénévole en faveur de la jeunesse bénéficie à tous

58 Les immigrés mettent notre formation professionnelle à l'épreuve

60 MARCHE DU TRAVAIL

L'UPS opposée à l'activation de la clause de sauvegarde

61 ECLAIRAGE

Adolphe Ribordy

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Aérosuisse

64 INTERNATIONAL

Forum de l'OIT sur l'aviation civile

Dossier: la situation de l'industrie MEM

L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux est l'un des secteurs économiques suisses qui écoulent la plus grande partie de leur production à l'étranger. A ce titre, elle est particulièrement affectée par le franc fort et la crise de la zone euro. Selon les derniers résultats – notamment ceux des chiffres d'affaires ou des entrées de commandes – l'industrie MEM peut tout de même regarder l'avenir avec optimisme. Ses entreprises doivent néanmoins redoubler d'efforts à divers titres, sur les plans de la productivité ou de l'innovation notamment, pour rester compétitives. **Dès la page 48**

L'entreprise familiale Ruwa à Küblis est solidement enracinée

Photo: m. à d.

À Küblis dans le Prättigau, l'entreprise familiale Ruwa fabrique – en troisième génération – des maisons, cuisines et meubles à partir d'essences locales. Dirigée par Rudolf et Andres Walli et Burga Schoch, la société a été plusieurs fois récompensée. **Page 54**

Formation: les immigrés mettent notre formation professionnelle à l'épreuve

L'influence de l'immigration sur la politique suisse de la formation ne peut plus être ignorée. De nombreux étrangers venus s'établir en Suisse privilégient les formations académiques par ignorance des particularismes de notre système de formation professionnelle. D'où la nécessité d'insister auprès d'eux sur l'importance de l'apprentissage et de la formation professionnelle supérieure pour le marché du travail et de leur faire connaître les possibilités de carrière offertes par ces filières. **Page 58**

Aérosuisse – la Fédération faîtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses

L'aviation civile et l'astronautique forment un secteur diversifié: les compagnies aériennes et les aéroports, aussi bien que les constructeurs d'avions, les entreprises de maintenance ou les écoles d'aviation en font partie. En tant que porte-parole de l'ensemble du secteur, Aerossuisse a beaucoup d'influence sur les décisions de politique aérienne. La Fédération milite notamment pour une compétitivité accrue et un développement équilibré de l'aéronautique. **Page 62**



Photo: m. à d.

Wenn sich Velo fahren wie fliegen anfühlt

Elektrovelo? Noch vor 20 Jahren wussten wohl die wenigsten mit diesem Begriff viel anzufangen. Mittlerweile verfügt jedes siebte in der Schweiz verkaufte Fahrrad über einen Elektroantrieb. Ein Pionier auf diesem Gebiet ist das Unternehmen Biketec, das mit seinem Elektrovelo namens «Flyer» den Markt aufgebaut hat und bis heute beherrscht. Für den Mitgründer und Geschäftsführer, Kurt Schär, ist klar: Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. **Seite 8**



Bild: Zlg/Biketec

Im Brennpunkt: Die MEM-Industrie ist wieder zuversichtlicher

Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie ist einer jener Schweizer Wirtschaftszweige, die ihre Produkte grösstenteils im Ausland absetzen. Dementsprechend stark ist sie von der Frankenstärke und der Krise im Euro-Raum betroffen. Gemäss den neusten Zahlen – etwa zu den Umsätzen oder den Auftragseingängen – kann die MEM-Industrie aber wieder optimistischer in die Zukunft blicken. Dennoch müssen sich die Unternehmen vermehrt in Handlungsfeldern wie der Produktivität oder der Innovation engagieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. **Ab Seite 14**

Der Jugendurlaub dient der Gesellschaft und der Wirtschaft



Bild: Zlg

Gemäss Obligationenrecht dürfen junge Arbeitnehmende bis 30 Jahre fünf Tage unbezahlt, so genannten Jugendurlaub pro Jahr beziehen, um ehrenamtliche Jugendarbeit zu leisten. Ob beim Leiten eines Kinderlagers oder der Animation eines Jugendtreffs – der Jugendurlaub ermöglicht jungen Berufstätigen, ihren Horizont zu erweitern und wichtige Kompetenzen zu erwerben. Dies kommt letztlich auch dem Arbeitgeber zugute. **Seite 30**

Im Verbandsporträt: Aerosuisse

Jeder dritte Tourist kommt auf dem Luftweg in die Schweiz. Und jeden dritten Exportfranken verdient das Land mit Waren, die mit dem Flugzeug transportiert werden. Diese Beispiele illustrieren eindrücklich die Bedeutung der Luftfahrt für die hiesige Volkswirtschaft. Entsprechend aktiv agiert die Aerosuisse, der Dachverband der schweizerischen Luft- und Raumfahrt, etwa wenn es um die Rahmenbedingungen für die künftige Entwicklung der Branche geht. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER Hotelleriesuisse

7 STANDPUNKT Thomas Daum

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH Kurt Schär, Geschäftsführer der Biketec AG in Huttwil

10 ARBEITSRECHT

10 Recht an Erfindungen

12 Voraussetzungen für
vertrauensärztliche Untersuchung

13 Berechnung des Umsatzes

14 BRENNPUNKT

14 Die Maschinen-, Elektro-
und Metallindustrie erholt sich

16 MEM-Industrie: Die Klaviatur für die
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

18 Beispiel Jansen AG:
Mit Stahl gross geworden

22 BRANCHEN

Wachstum auf dem Bau gestoppt

23 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

24 UNTERNEHMEN

24 Pronaval, Corsier (GE):
Schweizer Schiffe für die Welt

26 Immobilien: Zunahme
der leeren Büroflächen

28 BILDUNG

28 Die Zuwanderung verschärft
den Druck auf die Berufsbildung

30 Jugendurlaub: Freiwilliger
Einsatz für die Jugend ist
ein Gewinn für alle

32 SERVICE

33 SOZIALE SICHERHEIT

IV: Eine ganze Stadt eingegliedert

34 VERBANDSPORTRÄT

Aerosuisse

Gegen die Anrufung der Ventilklausel

Angesichts der bisherigen Entwicklung der Arbeitskräfte-Zuwanderung aus den EU-Staaten muss der Bundesrat über die Anrufung der Ventilklausel gemäss dem Freizügigkeitsabkommen Schweiz – EU entscheiden. Der Schweizerische Arbeitgeberverband tritt für den Verzicht auf die Anrufung ein.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband setzte sich intensiv mit der Frage auseinander, ob die Schweiz die Ventilklausel anwenden und die Zuwanderung aus der EU kontingentieren soll, wenn die entsprechenden Limiten gemäss Freizügigkeitsabkommen erreicht sind. Er erwog dabei verschiedene Aspekte des Entscheids: Die Auswirkungen einer Kontingentierung auf den Arbeitsmarkt und ihre effektiven Bremseffekte für die Zuwanderung, die innenpolitische Bedeutung einer Ventilklausel-Anrufung (insbesondere im Lichte der kommenden Abstimmungen über die Erweiterung der Personenfreizügigkeit auf Kroatien und die Volksinitiativen zur Be-

schränkung der Zuwanderung) sowie die Auswirkungen des Entscheids auf das Verhältnis zwischen der Schweiz und der EU.

In seiner Gesamtbeurteilung kommt der Schweizerische Arbeitgeberverband zum Schluss, dass auf die Anrufung der Ventilklausel verzichtet werden sollte. Zunächst ist festzustellen, dass die Zuwanderung aus den EU-Staaten weit geringer ist als in den Spitzenjahren vor der Finanzkrise. Dementsprechend wäre der limitierende Effekt einer Kontingentierung für den Zustrom der entsprechenden Arbeitskräfte beschränkt. Die Kontingentierung wäre zudem nur noch für ein Jahr möglich, denn ab Juni 2014

gilt in jedem Fall die volle Freizügigkeit. In dieser Situation erscheint es unverhältnismässig, die Personaldispositionen der Unternehmungen mit neuen Rekrutierungs-Restriktionen zu stören. Der Verzicht auf die Anrufung der Ventilklausel wird sich zudem positiv auf die weitere Entwicklung des bilateralen Wegs im Verhältnis mit der EU auswirken.

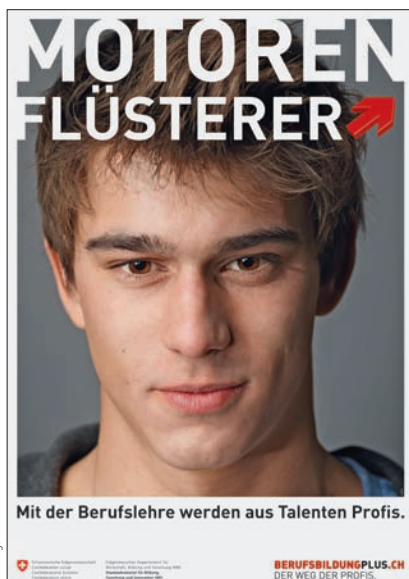
Mit dem Verzicht auf die Anrufung der Ventilklausel unter den aktuellen Umständen wird dieses Instrument keineswegs generell in Frage gestellt. Es muss vielmehr auch in die Erweiterung der Personenfreizügigkeit auf den neuen EU-Mitgliedstaat Kroatien eingebaut werden. ■

Neue Kampagne für die Berufsbildung

Im Zeichen der Talente: Unter diesem Motto steht die neue Kampagne von Berufsbildungplus.ch, einer Initiative von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt. Sie will talentierte Jugendliche auf die berufliche Grundbildung und die Anschlussmöglichkeiten der höheren Berufsbildung aufmerksam machen.

Die Berufsbildungskampagne Berufsbildungplus.ch hat einen neuen Auftritt. Gemäss Beschluss der nationalen Lehrstellenkonferenz 2011 steht sie im Zeichen der Talentgewinnung. Bei der abnehmenden Zahl von Schulabgängerinnen und Schulabgängern ist davon auszugehen, dass der Gesamtbestand der Lernenden in der beruflichen Grundbildung in den nächsten zehn Jahren schrumpfen wird. Umso wichtiger ist es, auch talentierte Jugendliche für die berufliche Grundbildung zu gewinnen. Zusätzlich soll die Kampagne auf die Anschlussmöglichkeiten der höheren Berufsbildung und die vielfältigen Karriereoptionen aufmerksam machen.

Bild: Zög / SBB



Plakate, das Hauptmedium der Kampagne, weisen auf ein besonderes Talent hin, das dank der Berufsbildung zur Entfaltung kommen kann.

Sektion für ausländische Firmen

Das Internetportal stellt weiterhin das Informations- und Drehscheibenelement der Kampagne dar. Es wurde sowohl grafisch wie inhaltlich aktualisiert und angepasst. Mit einer englischspra-

chigen Sektion sollen insbesondere ausländische Unternehmen oder Personalverantwortliche in der Schweiz auf die Qualitäten des schweizerischen Be-

rufsbildungssystems aufmerksam gemacht werden (siehe dazu auch den Artikel auf Seite 28). ■

www.berufsbildungplus.ch

Christoph Andenmatten wird neuer Direktor der SMU

Der Zentralvorstand der Schweizerischen Metall-Union (SMU) hat den Nachfolger von Direktor Gregor Saladin gewählt: Christoph Andenmatten, bis jetzt stellvertretender Direktor und verantwortlich für die Abteilung Arbeitgeber- und Sozialfragen. Er wird Gregor Saladin nach dessen Pensionierung per 1. Januar 2014 ablösen.

Christoph Andenmatten habe die überzeugendste Vision für die Zukunft der SMU präsentiert und sichere eine kontinuierliche Weiterentwicklung des gesunden und modern geführten Dachverbands der Branchen Metallbau, Land-

technik und Hufschmiede, teilt die SMU mit. Neben der profunden Sachkenntnis in Rechtsfragen, Betriebswirtschaft und Public Affairs weise Andenmatten, der seit 1990 Mitglied der SMU-Geschäftsleitung ist, zudem ein hervorragendes Beziehungsnetz im Umfeld des Verbands sowie langjährige Erfahrung in dessen Führung auf.

Andenmatten ist als engagierte und verantwortungsbewusste Führungsperson bekannt. Der 56-jährige Jurist vertritt die SMU in der Arbeitgeberpolitik in diversen Arbeitsgruppen des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. ■

«AHVplus» ignoriert Entwicklung

Mit «AHVplus» hat der Schweizerische Gewerkschaftsbund eine Volksinitiative zur Erhöhung der AHV-Leistungen um zehn Prozent lanciert. Davon profitieren sollen insbesondere Menschen mit tiefen und mittleren Einkommen. Die Mehrkosten würden sich auf jährlich 3,6 Milliarden Franken belaufen.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband wendet sich entschieden gegen die Initiative. Der Gewerkschaftsbund ignoriert mit «AHVplus» schlichtweg die absehbare, drastische Verschlechterung der AHV-Rechnung. Die negativen Ef-

fekte der alternden Gesellschaft konnten durch die gesteigerte Erwerbsbeteiligung und die starke Zuwanderung lange einigermaßen kompensiert werden. In absehbarer Zeit schlägt die demografische Negativentwicklung aber voll durch. Auch gefährdet die Initiative eine gesamtheitliche und lösungsorientierte Reform der Altersvorsorge.

Schliesslich hat das Bundesamt für Sozialversicherungen festgestellt, dass sich Personen im Ruhestand insgesamt in einer besseren finanziellen Lage befinden als die aktive Bevölkerung. ■

Bester Standort für Familienfirmen

In Europa sind die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen nirgends besser als in der Schweiz. Dies geht aus der 4. Auflage des im Jahr 2006 erstmals publizierten Länderindex der deutschen Stiftung Familienunternehmen hervor. Ein gutes Zeugnis stellt die Stiftung auch Finnland, Dänemark, Grossbritannien, Luxemburg, Schweden und den Niederlanden aus.

Ihre Spitzenposition im Ranking der besten europäischen Standorte für Familienunternehmen verdankt die Schweiz

einem im europäischen Vergleich einfachen und transparenten Steuersystem, hervorragenden Finanzierungsmöglichkeiten, einer ausgezeichneten Infrastruktur und einem vergleichsweise geringen bürokratischen Aufwand im Verkehr mit Ämtern und Behörden. Weniger gut schneidet sie mit Blick auf die Arbeitskosten, die Energie sowie die betriebliche Mitbestimmung ab. ■

Weitere Informationen: www.osec.ch

AUSBLICK

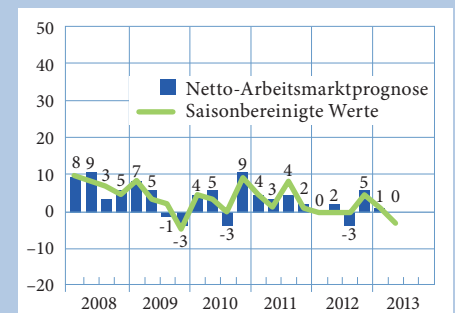
Vorsicht bei Anstellungen

Die Arbeitgeber halten sich bei der Rekrutierung von neuem Personal zurück. Das belegt das neuste Arbeitsmarktbarometer von Manpower.

Gemäss den Ergebnissen des Arbeitsmarktbarometers für das zweite Quartal 2013 rechnen 8 Prozent der 754 befragten Arbeitgeber mit einer Zunahme ihrer Personalbestände. Ebenfalls 8 Prozent gehen von einem Rückgang aus, während 83 Prozent keine Veränderung erwarten. Die saisonbereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose beträgt minus 2 Prozent und erreicht damit zum zweiten Mal seit dem vierten Quartal 2009 einen negativen Wert. Im Quartalsvergleich entspricht das Ergebnis einem Rückgang um 3 Prozentpunkte. «Die unsicheren Aussichten in der Euro-Zone veranlassen Arbeitgeber, ihren Personalbestand zu stabilisieren und ihre Rekrutierungsambitionen nach unten zu korrigieren», sagt Charles Bélaz, Generaldirektor ad Interim von Manpower Schweiz.

Drei der sieben erfassten Regionen weisen positive Prognosen auf. Spitzenreiter ist die Region Zürich, schliesslich die Ostschweiz. Immerhin in fünf der zehn untersuchten Wirtschaftssektoren rechnen die Arbeitgeber aber weiterhin mit einem Zuwachs bei den Beschäftigtenzahlen. Optimistisch sind sie etwa in der Energie- und Wasserversorgung, in der verarbeitenden Industrie und im Baugewerbe, eher pessimistisch hingegen im Verkehrs- und Nachrichtenwesen sowie im Sozialbereich und im öffentlichen Sektor. ■

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

Die Hotellerie ist gefordert

Die angespannte wirtschaftliche Lage und strukturelle Veränderungen fordern die Schweizer Hotellerie und den Tourismus heraus. Damit der nötige Aufbruch herbeigeführt werden kann, braucht es gemäss dem Branchenverband Hotelleriesuisse dynamische und verantwortungsvolle Unternehmen, günstige politische Rahmenbedingungen sowie mehr Spielräume und Kompetenzen beim Marketing.

Die Schweizer Hotellerie blickt auf ein herausforderndes Jahr zurück. Der starke Franken belastete die Nachfrage aus den traditionellen europäischen Herkunftsländern empfindlich – allen voran aus Deutschland. Dagegen konnten aufstrebende Märkte wie China und die Golfstaaten erneut deutlich zulegen. Der Anteil der Schweizer Gäste blieb mehrheitlich stabil. «Der frühe Schnee und die ideal gelegenen Feiertage haben der Branche ein versöhnliches Jahresende beschert», bilanzierte Christoph Juen, CEO von Hotelleriesuisse, im Rahmen der Jahresmedienkonferenz in Zürich.

Weniger Logiernächte

Die Zahl der Logiernächte nahm 2012 gegenüber dem Vorjahr um insgesamt zwei Prozent ab – auf 34,8 Millionen. Bei den Gästen aus dem Inland ging sie um 0,4 Prozent zurück, bei den Touristen aus dem Ausland um 3,3 Prozent. Im Dezember nahmen die Logiernächte gemäss den neusten Zahlen des Bundes aber wieder um 5,1 Prozent zu – dank guten Schneeverhältnissen. Im Januar

gab es erneut eine Wende, weil die Logiernächte mit einem Total von 2,7 Millionen im Vergleich zum Vorjahresmonat um 1,4 Prozent schrumpften. Bei den ausländischen Gästen belief sich das Minus auf 2,1 Prozent, bei den Inländern auf 0,6 Prozent.

Eigenverantwortung gefragt

«Die Talsohle ist in Sicht, aber für den Aufstieg brauchen wir einen langen Atem und gute Fitness», betonte Juen. Der Franken sei gegenüber dem Euro nach wie vor überbewertet. Die unsichere Wirtschaftslage bewirke zudem, dass Unternehmen verstärkt auf die Kostenbremse treten und Individualgäste ihre Ferien preisbewusster planen. Juen wies auf die unterschiedliche Strukturentwicklung in den Städten und Ferienregionen hin. Während das Wachstum in den letzten 20 Jahren vor allem in den Städten stattfand, gingen die Logiernächte in den Ferienregionen bei gleich bleibendem Bettenangebot um rund 15 Prozent zurück. Die Anzahl Betriebe ist in allen Regionen rückläufig.

«Die künftigen Herausforderungen können wir nur meistern, wenn wir unternehmerische Eigenverantwortung zeigen», unterstrich Juen. Eine hohe Qualität bei Dienstleistungen und Hotelinfrastruktur sei unerlässlich, um im harten Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Es brauche eine klare Positionierung und die konsequente Ausrichtung des Angebots auf spezifische Gästesegmente. «Der Hotelier der Zukunft ist ein Netzwerker, der Kooperationen eingeht und sich an der Destination orientiert», so Juen.

Bessere Vermarktung

Die Verlängerung des Mehrwertsteuersondersatzes für Beherbergung bis Ende 2017 zählt zu den Kernanliegen von Hotelleriesuisse. «Mit dem Sondersatz kann die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche gestützt und die nötige Kontinuität bis zum Inkrafttreten der Mehrwertsteuer-Revision gewährleistet werden», sagte Juen. In Bezug auf die Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative gelte es, die in der Verordnung festgehaltenen Bestimmungen zur Umnutzung bestehender Hotelbauten sowie zur touristischen Nutzung neuer Zweitwohnungen im Gesetz zu übernehmen.

Hotelleriesuisse beteiligt sich zudem aktiv an der Untersuchung der Wettbewerbskommission gegen die Online-Buchungsplattformen Booking.com, Expedia und HRS. «Die Schweizer Hotellerie braucht mehr Spielräume beim Vertrieb», meinte Juen. Gleichzeitig müsse die Branche die eigene Buchungskompetenz stärken, indem die günstigsten Preise auf der hoteleigenen Website angeboten und regionale wie nationale Buchungsplattformen bevorzugt behandelt werden. ■ (MM/Pfi.)

Die Schweizer Hotellerie möchte heuer wieder mehr Gäste empfangen.



Bild: Hotelleriesuisse

Integration als Aufgabe der Wirtschaft

Unsere Wirtschaft ist auf die Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften angewiesen. Bei der Integration der Migranten sind auch die Arbeitgeber gefordert. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wir wissen schon lange, dass ohne ausländische Mitarbeitende unser Spitalwesen nicht mehr funktionsfähig wäre, die Kehrtrichter am Strassenrand liegen blieben und wir im Restaurant mangels Bedienung eine Fastenkur machen könnten. Die jüngste Vergangenheit hat zudem gezeigt, dass auch und insbesondere die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung unserer Wirtschaft ist. Und aufgrund der demografischen Veränderungen wird die Abhängigkeit der Schweiz von der Arbeitskräfte-Migration noch zunehmen. Ohne sie würde der Arbeitsmarkt bald einmal kollabieren, verlöre die Wirtschaft ihre Leistungsfähigkeit und wären die Sozialwerke nicht mehr finanzierbar. Die Erhaltung unseres Wohlstands liegt also buchstäblich in ausländischen Händen. Wir sind deshalb gut beraten, die Zuwanderer nicht als «geduldete Gäste», sondern als Bereicherung unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu behandeln.

Eine Frage der Personalpolitik und der Unternehmenskultur

Die Integration der Ausländer ist deshalb eine allgemeine (gesellschafts-)politische Aufgabe, die von vielen Akteuren getragen werden muss. Den Arbeitgebern kommt in diesem Feld eine besondere Funktion zu, weil sie den primären Lebensbereich der Migranten – die

ja wegen der Erwerbsarbeit kommen – massgeblich mitgestalten. Ihre Personalpolitik und Unternehmenskultur muss nicht nur mit der Beschäftigung von Ausländern kompatibel sein, sondern dafür einen fördernden Rahmen schaffen. Dabei geht es auch darum, die Interessen der angestammten Belegschaft zu berücksichtigen. Migranten und bisher Beschäftigte müssen zusammenpassen respektive aufeinander zugeführt werden, um konfliktträchtige Kultur-Kollisionen zu vermeiden. Das verlangt eine sorgfältige Rekrutierung der ausländischen Arbeitskräfte und ihre gezielte Einweisung in die kulturellen Eigenheiten der jeweiligen Unternehmung. Ebenso wichtig ist aber auch die Pflege eines offenen Klimas, in welchem die Zusammenarbeit verschiedener Nationalitäten nicht nur selbstverständlich, sondern als Erfolgsfaktor für die Unternehmung anerkannt ist.

Wichtig für die Akzeptanz der Zuwanderung

Mit einer guten Integration der Migranten in ihrem Unternehmen ist schon viel erreicht. Aber nicht immer sind sie dann auch in der Gesellschaft angekommen. Häufig bedarf es dafür zusätzlicher Integrationsleistungen, die in erster Linie von den Migranten selbst zu erbringen sind. Die Arbeitgeber können sie dabei mit praktischen Hilfen wie dem Angebot von Sprachkursen unterstützen. Vor allem aber sollten sie den ausländischen Mitarbeitenden – auch auf den oberen Kaderstufen! – klar machen, wie wichtig ihre Eingliederung in die schweizerische Gesellschaft für sie selbst und für die allgemeine Akzeptanz der Zuwanderung ist. Die Wirtschaft ist auf diese Akzeptanz angewiesen und muss auch etwas dafür tun! ■

Kurt Schär, Geschäftsführer der Biketec AG in Huttwil

«Ein Elektrovelo braucht sehr wenig Energie»

«FLYER» fahren ist fast wie fliegen: Das verspricht das Emmentaler Unternehmen Biketec, Hersteller von Elektrovelos. Der Pionier und Marktführer hat mit dem Flyer ein Erfolgsprodukt lanciert. Im Gespräch spannt Geschäftsführer und Mitinhaber Kurt Schär den Bogen von den Anfängen des Elektrovelos, über die rasante Marktentwicklung bis zum Thema Nachhaltigkeit. **Daniela Baumann**

Herr Schär, der Name «Flyer» wird häufig als Synonym für Elektrovelos generell verwendet. Weshalb ist das so?

Kurt Schär: Weil die Vorgängerfirma von Biketec Mitte der 1990er-Jahre den Elektrovelo-Markt mit der Marke «Flyer» aufzubauen begonnen hat, wurde der Name zum Gattungsbegriff. Es gab zwar schon damals drei bis fünf Marken, niemand ausser uns konzentrierte sich jedoch ausschliesslich auf Elektrovelos. Diese Fokussierung war und ist bis heute ein Erfolgsfaktor. Denn damit können wir auch im Kundendienst höchste Kompetenz bieten, etwa in der Beratung und der Versorgung mit Ersatzteilen.

Was sind weitere Gründe für den Erfolg Ihres Unternehmens?

Wir gingen im Marketing neue Wege, indem wir in den Tourismusregionen Flyer zu vermieten begannen und Akkuwechselstationen entlang von Velorouten einrichteten. Der Gedanke dahinter war, dass man in den Ferien eher bereit ist, etwas Neues zu testen als im Alltag. Tatsächlich schafften wir damit

und die Leute motivieren, es auszuprobieren. Seit sie über das Basiswissen verfügen, können wir uns auf die Vermarktung unserer Eigenmarke konzentrieren. Da mittlerweile praktisch alle Fahrradanbieter ein Elektrovelo im Sortiment haben, wollen wir uns mit Mehrwerten von der Konkurrenz abheben: Bei uns kauft der Kunde nicht einfach ein Produkt, sondern ein Paket mit verschiedenen Dienstleistungen. So kann er beispielsweise für den Betrieb seines Flyer Solarstrom beziehen oder einen Fahrkurs besuchen, um die Fahrtechnik und die Fahrzeugbedienung zu optimieren.

Wie ist die Idee, Fahrräder mit elektrischer Unterstützung zu bauen, überhaupt entstanden?

Der erste Flyer entstand aus einem konkreten Bedürfnis heraus. Ein Tüftler aus dem Emmental, der im Tal arbeitete und auf einem Hügel wohnte, wollte jeweils zum Mittagessen mit dem Velo nach Hause fahren. Er bastelte für sein Fahrrad einen Elektroantrieb. Ein, zwei Jahre später wurde daraus das erste Serien-Elektrovelo. Allerdings scheiterte das Pionierprojekt. Da der damalige Produktmanager und ich die Idee des Elektrovelos gut fanden, gründeten wir die Biketec AG, entwickelten einen Flyer, der besser auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt war, und erzielten seither Jahr für Jahr einen guten Erfolg.

Ein guter Erfolg, das heisst im Fall von Biketec rasantes Wachstum: Die Nachfrage nach Elektrovelos nahm in den letzten Jahren explosionsartig zu. Hat Sie das überrascht?

Die Marktanalyse zeigte bereits bei der Firmengründung, dass ein Elektrovelo ein Produkt für jedermann ist. Denn erstens fahren fast alle Velo und zweitens hat der Flyer einen Knopf, mit dem die wichtigsten Hinderungsgründe – Gegenwind und Hügel – praktisch ausgeschaltet werden können. So gingen wir davon aus, dass das Potenzial immens ist und gigantische Wachstumszahlen möglich sind, sofern die Technologie funktioniert.

«Der Flyer hat einen Knopf, mit dem man Gegenwind und Hügel mehr oder weniger ausschalten kann.»

den Durchbruch. Sehr viele Kunden sind über die touristische Nutzung erstmals mit uns in Kontakt gekommen. Im Weiteren sprechen wir mit unseren zwölf Modellreihen ein breites Zielpublikum an. Wir haben heute für jedes Bedürfnis etwas Passendes: für den Gesundheitsorientierten, den Freizeitradler, den Berufspendler, den Speedfahrer. Zudem stellen wir Firmen mit Fahrzeugflotten aus.

Wie hat sich der Markt für Elektrovelos verändert?

In den ersten Jahren mussten wir zunächst einmal kommunizieren, was ein Elektrovelo überhaupt ist

Wie gelang es, dieses Wachstum zu bewältigen?

Wir stiessen laufend an Grenzen. Einerseits in räumlicher Hinsicht, als unser alter Standort in Kirchberg aus allen Nähten platzte. Seit der Eröffnung des Neubaus in Huttwil 2009 wurden am Hauptgebäude schon zwei Anbauten realisiert. Andererseits war und ist es eine enorme organisatorische Aufgabe, den Ausbau von sechs auf 200 Mitarbeitende innert weniger Jahre zu bewältigen. Es galt, Strukturen aufzubauen und das Management zu professionalisieren. Im laufenden Jahr werden wir uns breiter aufstellen, um von Mehrfachzuständigkeiten wegzukommen. Damit ich mich künftig voll auf meine Kernaufgaben als Geschäftsführer konzentrieren kann, gebe ich die Marketing- und die Vertriebsleitung ab.

Bild: zlg/Biketec



Kurt Schär gründete 2001 mit Partnern das Unternehmen Biketec AG, das via den Fachhandel im In- und Ausland jährlich mehr als 50 000 Elektrovelos verkauft. Der gelernte Radio-/TV-Elektriker mit einer Zusatzausbildung in Marketing fährt selber am liebsten die X-Serie des FLYER, ein Mountainbike. Schär ist mehrfacher Familienvater, ausserdem Mitgründer und Co-Präsident der Grünliberalen Partei des Kantons Bern und seit 2011 im Verwaltungsrat der BKW.

Wie laufen die Geschäfte aktuell?

2012 war ein gutes Jahr, was die abgesetzten Stückzahlen betrifft, aber ertragsseitig lief es schlechter. Wir sind zu über 50 Prozent im Export tätig und da hat die Euro-Schwäche brutal zugeschlagen. Für eine gesunde Ertragslage im Export bräuchten wir eine höhere Marge. Wir sind aber stolz darauf, in allen elf bisherigen Geschäftsjahren schwarze Zahlen geschrieben zu haben.

Zeichnet sich eine Marktsättigung ab?

Nein, unsere Hauptmärkte Schweiz, Deutschland, Österreich und die Benelux-Staaten wachsen nach wie vor. Gerade in der Schweiz ist noch viel Luft nach oben. Hierzulande sind erst 14 Prozent der verkauften Fahrräder Elektrovelos. Wir gehen aber auch neue, kleinere Märkte wie Polen, England, Italien, Schweden oder Norwegen an.

Aus ökologischer Sicht ist es etwas fragwürdig, herkömmliche Velos durch Elektrovelos zu ersetzen. Was sagen Sie zu dieser oft geäusserten Kritik?

Wir haben unter unseren Kunden nicht primär Radfahrer, die aufs Elektrovélo umsteigen. Eine Umfrage bei bestehenden und potenziellen Kunden ergab, dass 62 Prozent aller mit einem Flyer zurückgelegten Kilometer anstelle von Autokilometern gefahren werden. Kommt hinzu, dass ein Elektrovélo mit einer Ki-

lowattstunde auf 100 Kilometer sehr wenig Energie verbraucht. Das entspricht der Energiemenge, die zur Warmwasseraufbereitung für eine dreiminütige Dusche benötigt wird. Kritikern entgegne ich: Mit dem normalen Velo musst du auf 100 Kilometer dreimal duschen. Damit verbrauchst du unter dem Strich dreimal mehr Strom als ich mit dem Elektrovélo.

Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei Biketec?

Nachhaltigkeit ist uns sehr wichtig. Wir haben das neue Werk im Minergie-P-Standard gebaut, mit Photovoltaik-Anlage, Wärmepumpe und Regenwasserfassung. Wenn man ein energieeffizientes Produkt anbietet, soll man es in einer energieeffizienten Fabrik herstellen. Nachhaltigkeit bedeutet neben dem ökologischen aber auch einen ökonomischen und gesellschaftlichen Wert zu generieren. Letzteres tun wir mit unseren Freude bereitenden und Gesundheit bringenden Produkten sowie mit unserer wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte, die zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen hat. In Bezug auf die Mitarbeitenden achten wir auf qualitativ hochstehende Arbeitsplätze und ein angenehmes Arbeitsklima. Das mündet am Schluss in

eine tiefe Fluktuationsquote, und dies wiederum ist Geld wert.

Wie stellen Sie faire Arbeitsbedingungen auch bei der Herstellung der importierten Einzelteile sicher?

Die einzelnen Komponenten, die wir in Huttwil zum Flyer zusammenbauen, stammen von Firmen aus der ganzen Welt. Wir besuchen praktisch alle Fabriken zweimal jährlich und haben vor Ort Partner, welche die Produktion überwachen. Ich habe Schweizer Betriebe gesehen, die weniger gute Arbeitsbedingungen haben.

Zum Schluss ein Ausblick: Was ist Ihre Vision für die Zukunft von Biketec?

Wir möchten moderat, aber stabil weiterwachsen und unsere Position als Premium-Anbieter in den wichtigsten Märkten verteidigen, indem wir die Kundenbedürfnisse perfekt abdecken. Gewinn ist allerdings nicht unser primäres Ziel. Nach unserem Verständnis ist Gewinn vielmehr das Resultat guter Arbeit. Diese Philosophie versuchen wir nach innen und nach aussen zu leben. ■

*Urteil***Recht an Erfindungen**

Erfindungen, die der Arbeitnehmer im Rahmen seiner Arbeit macht, gehören dem Arbeitgeber. Nicht wichtig ist, ob die Erfindung während der Arbeitszeit oder in der Freizeit realisiert wurde, sie muss jedoch eng mit der ausgeübten Tätigkeit zusammenhängen. Ob Erfindungen zum Pflichtenheft gehören, kann im Vertrag stehen oder sich aus den Umständen ableiten lassen.

Sachverhalt

Die Aktiengesellschaft Z. SA fertigt und verkauft Maschinen zum Drucken von Banknoten. Sie umfasst eine mechanische Werkstatt und ein technisches Büro zur Entwicklung der Maschinen durch Ingenieure.

Am 1. März 1985 wurde A. als spezialisierter Mechaniker angestellt.

A. hat kein Ingenieur-Diplom. Er unterstützte die Techniker der Zulieferer von Z. bei der Montage und Demontage der Druckmaschinen. Er stellte Teile für Prototypen her, führte allgemeine Änderungen an den Maschinen aus und machte Werkzeug- und Materialbestellungen. Obschon A. nicht den Auftrag hatte, Untersuchungen durchzuführen und Neuschöpfungen herzustellen, lag sein Lieblingsbereich in der Verbesserung von Maschinenteilen und -komponenten. Seine Aufgabe beschränkte sich nicht auf diejenige eines Mechanikers; er war direkt an der Realisierung von Änderungen beteiligt und löste oft spontan Neuerungen aus. Am 31. Januar 2001 wurde seinem Pflichtenheft offiziell die Beteiligung an neuen technischen Entwicklungen hinzugefügt. In Wirklichkeit hatte A. seit Beginn seiner Anstellung bei Z. eine solche Tätigkeit ausgeübt.

Spätestens im Juli 1993 wurde im internen Reglement von Z. eine Bestimmung aufgenommen, wonach Erfindungen, die von den Angestellten im Rahmen ihrer Tätigkeit gemacht werden, immer Eigentum des Unternehmens bleiben.

A. wurde bei sieben Gruppen europäischer Patente, die Z. zuerkannt wurden, als Erfinder bezeichnet.

Diese Erfindungen bestanden in kleinen Perfektionierungen an grossen Ma-

schinen, die sich punktuell als sehr wertvoll erweisen konnten. Es wird eingeräumt, dass es sich dabei um Erfindungen handelt, die im Rahmen der «dienstlichen Tätigkeit» gemäss Art. 332, Abs. 1 OR gemacht wurden. A. hat sie mit den von Z. zur Verfügung gestellten technischen Mitteln entwickelt. Er führte seine Versuche an den Maschinen von Z. durch. Alle Voraussetzungen waren gegeben, damit er seine Tätigkeit als Erfinder bestens ausüben konnte (Verfügbarkeit von Maschinen, Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmern).

Am 8. September 2005 hat Z. den Vertrag von A. gekündigt. A. hat gegen die Kündigung Einspruch erhoben.

Aus den Erwägungen

3. A. beklagt eine Verletzung von Art. 332 OR und ungenaue Sachverhaltsfeststellungen, die sich auf die Anwendbarkeit dieser Bestimmung auswirken. Im Wesentlichen bestreitet er, dass die beiden entwickelten Drucksysteme dienstliche Erfindungen waren, die nur durch seinen Lohn vergütet wurden und allein seiner Arbeitgeberin gehörten.

Absatz 1 handelt von so genannten «Aufgabenerfindungen». Damit sie dem Arbeitgeber gehören, muss die Erfindung des Arbeitnehmers zwei Voraussetzungen erfüllen: Sie muss in Ausübung der Tätigkeit im Dienste des Arbeitgebers und kraft einer vertraglichen Verpflichtung erfolgen. Gemäss Lehre sind diese Kriterien in dem Sinne wechselseitig abhängig, dass der Arbeitnehmer zwangsläufig in Ausübung seiner Tätigkeit handelt, wenn er eine vertragliche Pflicht erfüllt. Sie bemerkt auch, dass die Erfindertätigkeit in Anbetracht der Unsicherheit, die über dem Ergeb-



nis liegt, oft nur allgemein beschrieben werden kann.

Gemäss der Rechtsprechung des Bundesgerichts muss ein enger Zusammenhang zwischen der vom Arbeitnehmer ausgeübten Tätigkeit und der Erfindung bestehen. Dagegen ist es nicht wichtig, ob er sie während der Arbeitszeit oder in seiner Freizeit realisiert hat. Im Übrigen ist nachzuprüfen, ob der Arbeitnehmer verpflichtet wurde, eine Erfindertätigkeit auszuüben. Eine solche Vereinbarung kann ausdrücklich sein oder sich aus den Umständen ableiten lassen. Zu berücksichtigen sind die Umstände der Anstellung, die Anweisungen, die A. erteilt wurden, seine Position, die Höhe seines Lohns, seine Ausbildung und seine besonderen Kenntnisse, der Grad der Unabhängigkeit bei der Ausübung seiner Arbeit, die ihm zur Verfügung stehenden logistischen und finanziellen Mittel sowie der Gesellschaftszweck des Unternehmens, das ihn beschäftigt. Der Arbeitnehmer kann auch andere Aufgaben haben und nur nebenbei zu einer Erfindertätigkeit gehalten sein.

3.2.1 A. weist Feststellungen von sich, wonach er direkt mit der technischen Direktion zusammengearbeitet habe und für die Mitglieder des technischen Büros die Referenzperson gewesen sei. A. bestreitet, eine Aufgabe gehabt zu haben, die über diejenige eines Mechanikers hinausgeht.



Illustration: Christine Bur

3.3.1 A. beklagt sich über einen Widerspruch, der darin liege, festzustellen, dass er einen höheren Lohn erhielt als die Mitarbeiter des technischen Büros, und gleichzeitig einzuräumen, dass einer von ihnen, nämlich F., einen höheren Lohn als A. erhielt.

3.3.2 Das Appellationsgericht stellt fest, dass A. einen höheren Lohn als «mehrere Mitarbeiter» des technischen Büros erhielt, was nicht ausschliesst, dass ein anderes Mitglied dieses Büros einen noch höheren Lohn erhalten konnte als A. In seinen rechtlichen Erwägungen hat das Gericht darauf hingewiesen, dass es nicht besonders wichtig ist, zu wissen, ob der Lohn von A. der höchste des technischen Büros war oder zu den höchsten gehörte.

3.5.1 In rechtlicher Hinsicht beklagt sich A. über eine falsche Anwendung des Artikels 332 Abs. 1 OR. Kurz gesagt, das Appellationsgericht habe zu Unrecht geurteilt, dass die Drucksysteme Erfindungen im Rahmen der dienstlichen Tätigkeit (Aufgabenerfindungen) seien, wo doch kein logischer Zusammenhang zwischen diesen Erfindungen und seiner Aufgabe als einfacher Mechaniker bestand, die ihn bloss zur Ausführung mechanischer Änderungsarbeiten an verschiedenen Anlagen verpflichtete. Die beiden strittigen Erfindungen hätten nichts mit dieser Art von Arbeit zu tun. Im Gegensatz zu den patentier-

ten Erfindungen handle es sich dabei nicht um einfache Verbesserungen von Teilen und Komponenten, sondern um neue Systeme, die komplett verschiedene Funktionalitäten aufweisen.

3.5.2 A. bestreitet nicht, dass die sieben patentierten Erfindungen, bei denen er als Erfinder oder Miterfinder bezeichnet wurde, Aufgabenerfindungen sind. Im Grundsatz wird damit die Verpflichtung zu einer erfinderischen Tätigkeit anerkannt. Strittig ist nur die Frage nach dem Umfang dieser Verpflichtung. A. besteht darauf, dass zwischen den bereits patentierten Erfindungen und den beiden strittigen Systemen ein wesensmässiger Unterschied vorliegt, da diese aus seiner Tätigkeit als Mechaniker hervorgegangen seien.

Die Sachverhaltsfeststellung enthält wenige Angaben zur Art der patentierten Erfindungen. (...) Es handelte sich um kleine Verbesserungen, die sich punktuell als wertvoll erweisen konnten.

Zwar lässt sich nicht ausschliessen, dass die von A. entwickelten Drucksysteme eine andere Tragweite haben als die vorherigen Erfindungen. Auch trifft es zu, dass die Aufgabe von A. als spezialisierter Mechaniker in erster Linie darin bestand, den reibungslosen Betrieb der Druckmaschinen zu gewährleisten und etwaige bei der Verwendung festgestellte Mängel oder Funktionsstörungen zu beheben. Dennoch lässt sich daraus nicht ableiten, dass die beiden realisierten Erfindungen über den Rahmen der vertraglichen Pflicht der Erfindertätigkeit hinausgehen.

Ganz offensichtlich war A. fasziniert von der Forschung und Entwicklung. Seine Lieblingstätigkeit bestand in der Verbesserung von Maschinenteilen und -komponenten. Er war bereits an mehreren Erfindungen beteiligt gewesen und hatte Neuerungen häufig spontan in Angriff genommen. Er konnte sich auf die Mitarbeit anderer Arbeitnehmer und die technischen Mittel von Z. verlassen. Sein Lohn wurde deutlich erhöht, als die ersten Patentanmeldungen eingereicht wurden. Sein Lohn war höher als derjenige mehrerer Mitarbeiter des technischen Büros. Nach Ansicht des Experten zeigt der Umstand, dass der

Lohn bei den ersten Patentanmeldungen erheblich erhöht wurde, dass Z. die Beiträge von A. anerkannte und sie bei seiner Entlohnung grosszügig berücksichtigte; der Lohn, den er in den Jahren 2000 bis 2005 erhielt, erreichte, wenn man die Ausbildung von A. betrachtet, ein ausserordentliches Niveau. Ein solcher Lohn wäre niemals gerechtfertigt gewesen, wenn A. im Rahmen seines Arbeitsvertrages nicht die Aufgabe gehabt hätte, Erfindungs- und Entwicklungsaufgaben zu erfüllen.

Aus den obigen Ausführungen kann man ableiten, dass Z. das Erfinderpotenzial von A. erkannt und entsprechend belohnt hatte und ihm gleichzeitig die zur Ausübung seiner Erfindertätigkeit notwendigen Mittel zur Verfügung stellte. Wenn die Forschungspflicht von A. sich wirklich auf kleine Verbesserungen an praktischen Details beschränkt hätte, wäre schwer zu verstehen gewesen, weshalb Z. für A. einen solchen Lohn vorsehen sollte, im Bewusstsein, dass die früher angemeldeten Patente nur von mässigem Wert waren. Es geht nämlich nicht daraus hervor, dass diese bedeutende kommerzielle oder auch nur praktische Vorteile für Z. gehabt hätten.

A. erhebt den Einwand, dass Z. sich in ihrem Schreiben vom 13. Januar 2003 bereit erklärt habe, ihm für seine Arbeiten eine besondere angemessene Vergütung auszurichten, «wie im Gesetz vorgesehen». Darin sei ein Zugeständnis zu sehen, dass die Erfindungen über den Rahmen seiner vertraglichen Pflichten hinausgehen, da die «besondere angemessene Vergütung» von Art. 332 Abs. 4 OR genau solche Erfindungen betrifft, die in Ausübung der dienstlichen Tätigkeit, nicht aber in Erfüllung der vertraglichen Pflichten, gemacht wurden.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 6. November 2012 (4A_691/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)

Urteil

Voraussetzungen für vertrauensärztliche Untersuchung

Zweifelt der Arbeitgeber aufgrund objektiver Anhaltspunkte an der Richtigkeit des Arztzeugnisses, kann er eine Untersuchung durch einen Vertrauensarzt verlangen. Verweigert der Arbeitnehmer eine solche ohne triftigen Grund, kann der Arbeitgeber die Lohnzahlung einstellen.

Sachverhalt

A. war bei X. ab 18. Februar 2008 als System Engineer angestellt. X. kündigte das Arbeitsverhältnis am 26. März 2009 mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten auf den 30. Juni 2009. Im Berufungsverfahren war streitig, ob A. während der Kündigungsfrist arbeitsunfähig war und sich dadurch die Kündigungsfrist verlängerte.

Aus den Erwägungen

4.5.1 Der Beweis für die Arbeitsverhinderung durch Krankheit oder Unfall obliegt dem Arbeitnehmer und wird meist durch Arztzeugnisse erbracht. Ein Arztzeugnis verbessert die Beweislage des Arbeitnehmers entscheidend, da die Gerichte meistens darauf abstellen, solange nicht begründete Zweifel an dessen Richtigkeit geweckt wurden. Zweifel ergeben sich vor allem dann, wenn der Beginn der attestierten Arbeitsunfähigkeit mehrere Tage und ohne nachvollziehbare Gründe vor der Erstkonsultation liegt, die vertrauensärztliche Untersuchung oder im Prozess die erforderliche Entbindung vom Arztgeheimnis verweigert wird, häufig der Arzt gewechselt wird oder ausserbetriebliche Aktivitäten oder geleistete Arbeit das Zeugnis infrage stellen.

In der Literatur ist umstritten, ob sich die Pflicht zur Unterziehung einer ärztlichen Untersuchung unmittelbar aus der Treuepflicht des Arbeitnehmers gemäss Art. 321a Abs. 1 OR ergibt oder ob es einer besonderen Vereinbarung im Vertrag bedarf. Das Bundesgericht hat diese Frage bisher offengelassen. Die herrschende Lehre geht aber davon aus, dass der Arbeitgeber eine vertrauensärztliche Untersuchung auch dann verlangen darf, wenn dies im Arbeitsver-

trag nicht ausdrücklich vorgesehen ist, sofern er aufgrund objektiver Anhaltspunkte an der Richtigkeit des Arztzeugnisses zweifelt. Wenn ein Arbeitnehmer behauptet, krank zu sein, und dies mit einem Zeugnis des Arztes seines Vertrauens beweisen will, so muss die Arbeitgeberin ihrerseits verlangen können, dass sich der Arbeitnehmer auch von einem Arzt ihres Vertrauens untersuchen lässt. Der Arbeitnehmer begeht eine Beweisvereitelung und trägt die Folgen der daraus resultierenden Beweislosigkeit gemäss Art. 8 ZGB für den Fall, dass er den Vertrauensarzt nicht insoweit vom Arztgeheimnis entbindet, als dies zur Beantwortung der berechtigten Fragen der Arbeitgeberin notwendig ist. Die Verweigerung einer berechtigterweise verlangten vertrauensärztlichen Untersuchung ist als Entkräftung eines bestehenden Arbeitsunfähigkeitszeugnisses durch den Arbeitnehmer einzustufen. Verweigert der Arbeitnehmer trotz entsprechender Abmahnung die grundsätzlich berechtigterweise geforderte Untersuchung ohne triftigen Grund, fällt der Lohnfortzahlungsanspruch dahin.

4.5.2 Es ist unbestritten, dass X. die vertrauensärztliche Untersuchung bei Dr. M. verlangte und A. sich dieser auch unterzog. Unbestritten ist ebenfalls, dass A. Dr. M. nicht von der ärztlichen Schweigepflicht entband, auch nicht im vorliegenden Verfahren. X. bestreitet, je Auskunft über die Arbeitsfähigkeit oder Arbeitsunfähigkeit von A. erhalten zu haben. A. macht jedoch geltend, vier Ärzte hätten seine Krankheit schriftlich bestätigt und legt diesbezüglich die auf dem Schreiben von X. vom 27. April 2009 angefügte Bestätigung von Dres. M. («das



macht der Hausarzt. Wir arbeiten nicht für den Arbeitgeber, sondern für Patienten») auf. Aus dieser Bestätigung sowie den übrigen Akten geht nicht hervor, dass Dr. M. eine Arbeitsunfähigkeit von A. bestätigte.

Die übrigen von X. mit E-Mail vom 20. April 2009 vorgeschlagenen Vertrauensärzte in Marokko hat A. nicht aufgesucht. Mit E-Mail vom 30. April 2009 teilte ihm X. mit, sie würde weiterhin von seiner Arbeitsfähigkeit ausgehen, sollte er die bezeichneten Vertrauensärzte Dres. M. nicht von der Schweigepflicht entbinden oder keine Bestätigung der Vertrauensärzte für seine Krankheit beibringen. Zudem hat er sich trotz Aufforderung von X. vom 4. bzw. 8. Mai 2009 auch keiner vertrauensärztlichen Untersuchung in der Schweiz unterzogen. Dies ist unbestritten.

4.5.3 Das Arztzeugnis vom 13. April 2009 stammt von Dr. N., Chirurgie Générale. Es wurde während der Kündigungsfrist in Marokko ausgestellt. Aus den Akten geht nicht hervor, dass A. bereits vorher Krankheitsanzeichen aufgewiesen hätte. Gemäss Angaben des Direktors des Krankenhauses, wo Dr. N. arbeitet, hätte das ärztliche Attest zudem obligatorisch auf Briefpapier mit vorgedrucktem Briefkopf des Krankenhauses ausgestellt werden müssen. Das Attest sei zudem weder im Register eingetragen noch mit einer Ordnungsnummer versehen gewesen. Dr. O., Arzt in



Illustration: Christine Ruff

Urteil

Berechnung des Umsatzes

Sieht der Vertrag einen Lohn in Abhängigkeit des vom Arbeitnehmenden erzielten Umsatzes vor, ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass während der Monate, in welchen Ferien bezogen werden, nicht der gleiche Umsatz erzielt werden kann.

Sachverhalt

Mit Vertrag vom 9. März 2007 wurde A. von X. als Coiffeuse angestellt. Ein monatlicher Bruttolohn von 3600 Franken war vorgesehen, der nach der Probezeit auf 3800 Franken erhöht werden sollte. Sobald die Angestellte einen Umsatz von 10 000 Franken im Monat erreichen würde, würde ihr Bruttolohn auf 4000 Franken erhöht. Je nach dem erzielten Umsatz könnte dieser gemäss einer dem Vertrag angehängten Tabelle noch weiter angehoben werden. A. hat ihre Arbeit am 27. März 2007 aufgenommen.

Das Verhältnis zwischen X. und A. hat sich in der Folge stark verschlechtert, sodass A. den Vertrag mit Schreiben vom 21. September 2008 auf den 31. Oktober 2008 kündigte.

Das Arbeitsgericht stellte fest, dass A. im August 2007 einen Umsatz von mehr als 10 000 Franken erzielt hatte, sodass ihr monatlicher Bruttolohn bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses auf 4000 Franken festgesetzt werden sollte. Es entschied, die Arbeitnehmerin habe für die Zeit von August 2007 bis September 2008 Anspruch auf einen Lohnsaldo von 2800 Franken sowie auf 4000 Franken als Lohn für den Monat Oktober 2008, der nicht bezahlt wurde.

Aus den Erwägungen

X. wirft dem Kantonsgericht vor, es habe den von der Arbeitnehmerin tatsächlich erzielten Lohn für die Monate, in denen sie Ferien bezogen hatte, korrigiert. Tatsächlich wurde – auf eine für das Bundesgericht verbindliche Art und Weise (Art. 105 Abs. 1 BGG) – festgestellt, dass der zwischen den Parteien abgeschlossene Vertrag einen Lohn vorsieht, der aufgrund des von der Arbeitnehmerin erzielten Umsatzes erhöht werden kann. Da diese Anspruch auf Ferien

hat (Art. 329a OR), versteht sich von selbst, dass sie in den Monaten, in denen sie Ferientage bezieht, nicht denselben Umsatz erzielen kann. Es stellt sich also das Problem der Auslegung der Vertragsbestimmung.

Das Kantonsgericht hat festgestellt, dass X. im Laufe des Verfahrens selbst eine Korrektur für die Berücksichtigung der Ferien eingeräumt hatte. X. behauptet nicht, dass die Feststellung dieser Anführung willkürlich gewesen sei (vgl. Art. 106 Abs. 2 BGG). Da A. ebenfalls vom gleichen Grundsatz ausging, konnte das Kantonsgericht ohne Willkür daraus ableiten, es handle sich um den echten Willen der Parteien bei der Interpretation der Vertragsbestimmung. Da der echte Wille der Parteien erst aufgrund ihres späteren Verhaltens ermittelt wurde, handelt es sich um eine Sachverhaltsfeststellung, die für das Bundesgericht verbindlich ist (Art. 105 Abs. 1 BGG).

Der Klagepunkt, der den von A. erzielten Umsatz und den daraus abzuleitenden Lohn betrifft, ist abzuweisen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 1. Oktober 2012 (4A_310/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)

Marokko, hat ausserdem in seinem Schreiben vom 5. Juni 2009 bestätigt, dass Marokkaner nach Marokko in die Ferien fahren und Krankenatteste kaufen würden. Da objektive Anhaltspunkte für eine Infragestellung dieses A. beigebrachten Arbeitszeugnisses (recte: Arztzeugnisses) vorlagen, war X. berechtigt, eine vertrauensärztliche Untersuchung zu verlangen. Dies ist unbestritten.

Durch die Nichtentbindung der Vertrauensärztin Dr. M. von ihrer Schweigepflicht in Bezug auf die berechtigten Fragen von X. bzw. durch die Weigerung von A., andere Vertrauensärzte aufzusuchen, wurden begründete Zweifel an der Richtigkeit der Arztzeugnisse erweckt. Zu berücksichtigen ist auch, dass der Hausarzt Dr. L. am 4. Mai 2009 mehrere Wochen rückwirkend eine Arbeitsunfähigkeit feststellte und davon ausgegangen werden muss, dass A. von seinen Vertrauensärzten hauptsächlich aufgrund seiner Aussagen für arbeitsunfähig erklärt worden ist, hat doch Dr. K. in seinem Schreiben vom 7. Mai 2009 festgehalten, bei A. liege eine reaktiv bedingte psychische Dekompensation mit depressiver Symptomatik und Ängsten und psychosomatischen Beschwerden vor infolge eines beruflichen Konflikts.

4.5.4 Die Arbeitsunfähigkeit von A. ist nicht rechtsgenüglich nachgewiesen.

Urteil des Obergerichts Luzern, 30. Januar 2012 (1B 11 56)

Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Die MEM-Industrie erholt sich

Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie hat sich besser gehalten als erwartet. Der Verlust von Arbeitsplätzen ist 2012 in engen Grenzen geblieben. Für das laufende Jahr sind Erholungstendenzen auszumachen, und die Geschäftserwartungen der Unternehmen sind optimistischer als im letzten Herbst. Der Anpassungsdruck für die Firmen bleibt aber gross, wie der Branchenverband Swissmem festhält. **René Pfister**

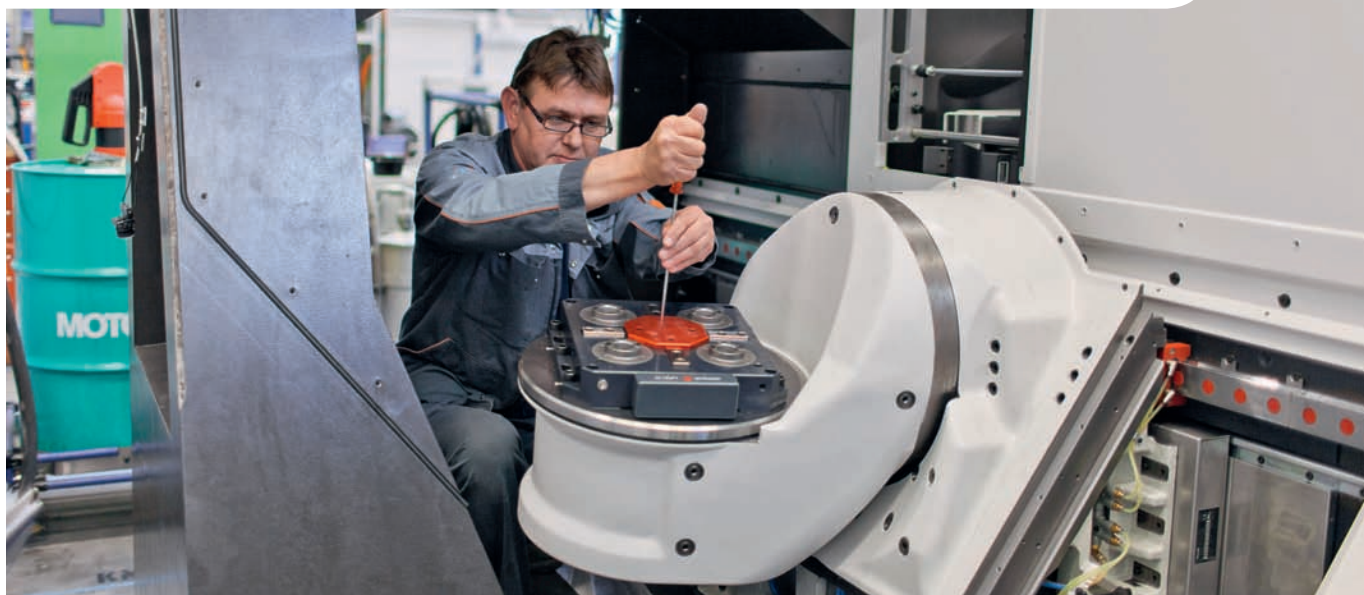


Bild: Keystone/Gaetan Bally

*Bessere Aussichten:
Die MEM-Industrie
verzeichnet wieder
mehr Aufträge.*

Vor einem Jahr hatte Swissmem, der Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, noch ziemlich pessimistische Töne angeschlagen: Wegen der Frankenstärke, der Krise im Euro-Raum, sinkenden Preisen und einem Einbruch bei den Auftragseingängen rechnete der Verband mit einem deutlichen Rückgang von Umsätzen und Erträgen in der MEM-Branche. Swissmem ging davon aus, dass viele Firmen ums Überleben kämpfen müssten und prognostizierte weitere Produktionsverlagerungen ins Ausland sowie einen möglichen Abbau von bis zu 10 000 Stellen.

Dieses Szenario ist glücklicherweise nicht eingetreten, obwohl 2012 definitiv nicht als gutes Jahr in die Annalen der MEM-Branche eingehen wird. Das zeigen die neusten Fakten, die Swissmem an der Jahresmedienkonferenz präsentierte. So blieb die Zahl der Beschäftigten im MEM-Sektor gemäss Erhebungen des Bundes mit rund 338 000 per Ende 2012 praktisch konstant, wobei in dieser Statistik auch die Beschäftigten der boomenden Uhrenindustrie berücksichtigt sind. Auf den eigentlichen MEM-Bereich heruntergebrochen, dürfte die Zahl der Beschäftigten im Inland um rund 2000 zurückgegangen sein, wie Direktor Peter Dietrich präzisierte. Das sei eine bemerkenswert positive Ent-

wicklung, zumal es doch 30 grössere Entlassungen gegeben habe. Im Ausland beschäftigen Schweizer MEM-Firmen mittlerweile rund eine halbe Million Personen.

Weniger Exporte und tiefe Auslastung

Die Umsätze legten 2012 im Vergleich zum Vorjahr um insgesamt drei Prozent zu, doch waren dafür besonders Grossfirmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden verantwortlich. Bei den KMU entwickelten sich die Umsätze laut Dietrich «bedeutend schleppender». Deutlich ins Minus kippten die Bestellungseingänge, die um 3,8 Prozent fielen, während die Kapazitätsauslastung auf 86 Prozent (Vorjahr: 89,6 Prozent) schrumpfte. Im vierten Quartal erreichte sie mit 83,6 Prozent gar einen Tiefpunkt.

Die Exporte gingen mit Ausnahme der Präzisionsinstrumente in allen Bereichen zurück, wobei der Maschinenbau (minus 12,3 Prozent) und Metallbau (minus 7,8 Prozent) stärker betroffen waren als die Elektrotechnik und Elektronik (minus 3,5 Prozent). Insgesamt exportierte die MEM-Industrie Güter im Wert von 64,6 Milliarden Franken, das sind rund 6 Prozent weniger als 2011. Dabei fällt auf, dass nicht nur die Ausfuhren in die EU-Länder klar zurückgingen (minus 6,4 Prozent), sondern vor

allem auch jene nach Asien (minus 11,8 Prozent). Zulegen konnten die Ausfuhren in die USA und nach Japan. Der Exportanteil am Gesamtumsatz liegt mittlerweile bei rund 80 Prozent.

Positive Signale für 2013

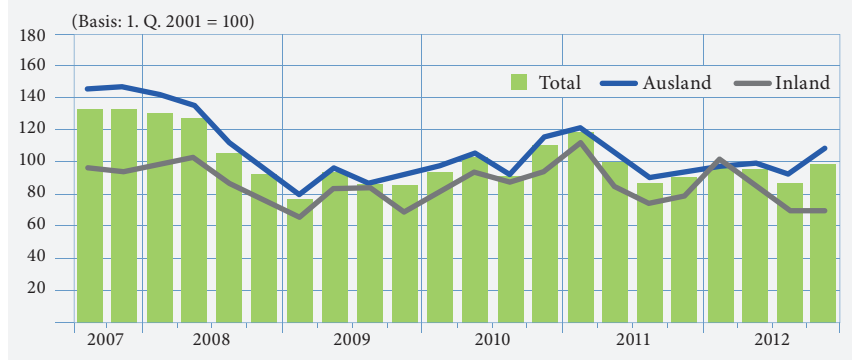
Für dieses Jahr hat die Branche wieder Hoffnung geschöpft, und Swissmem beurteilt die Perspektiven besser als vor Jahresfrist. Dafür sind primär folgende Faktoren ausschlaggebend: Erstens sind die Auftragseingänge im vierten Quartal 2012 erstmals nach einer längeren Baisse wieder gewachsen – um 9,8 Prozent (siehe Grafik). Zweitens hat bei den Exportpreisen eine Trendwende zum Positiven eingesetzt: Diese stiegen 2012 entgegen ursprünglichen Befürchtungen um 0,9 Prozent, im letzten Quartal sogar um 1,4 Prozent. Drittens haben sich die Umsätze im vierten Quartal mit einem Plus von 6,5 Prozent deutlich belebt.

Zudem konstatiert Swissmem eine Stabilisierung der Situation in der EU, die mit einem Anteil von 60 Prozent weiterhin der wichtigste Exportmarkt ist, sowie eine spürbare Belebung der Nachfrage in den USA. Dies ist bedeutsam, weil die USA noch immer den zweitwichtigsten Exportmarkt darstellen – mit einem Ausfuhrvolumen, das doppelt so gross ist wie jenes nach China. Und schliesslich profitiert die MEM-Industrie von der stabilen Wechselkurs-Untergrenze der Nationalbank von 1.20 Franken zum Euro, die gemäss Peter Dietrich «eine verlässliche Basis» für die Unternehmen schafft.

«Die Zahlen der letzten Monate lassen einen vorsichtigen Optimismus aufkommen, dass es zu einer Entspannung kommt», bilanzierte Dietrich an der Medienkonferenz. Zudem gebe es klare Anzeichen, dass die MEM-Unternehmen international wieder wettbewerbsfähiger würden. Für 2013 hofft die Branche laut Dietrich vor allem auf eine anziehende Nachfrage aus den USA und einen Wachstumsschub in Asien und Osteuropa. Optimistischer schauen auch die Unternehmen selbst in die Zukunft: Immerhin 40 Prozent der von Swissmem befragten Firmen rechnen neuerdings mit höheren Bestellungseingängen – und nur noch knapp 14 Prozent mit ei-

Auftragseingang der MEM-Industrie

290 Swissmem-Meldefirmen



Quelle: Swissmem

nem Rückgang. Im Herbst hatte sich noch knapp ein Drittel pessimistisch geäussert.

Innovationskraft stärken

Trotz diesen Erholungstendenzen warnt die Verbandsspitze aber vor allzu forschen Erwartungen. Die Branche bleibe auch künftig unter einem «hohen Anpassungsdruck», erklärte Swissmem-Präsident Hans Hess. Dies gelte angesichts der rezessiven Tendenzen in wichtigen Märkten insbesondere für die KMU. Zudem müsse man damit rechnen, dass der Hauptmarkt EU in den nächsten zehn Jahren nur noch in geringem Mass wachsen werde. Laut Hess verstärken aber auch der härtere globale Wettbewerb und die stärker werdende Konkurrenz aus Asien den Druck auf die Schweizer Firmen, zumal der Franken nach wie vor überbewertet sei.

Hess betonte deshalb, dass die Schweizer MEM-Branche ihre Wettbewerbsfähigkeit, ihre Innovationskraft und ihre Marktpräsenz im Ausland weiter stärken muss. Er verwies dabei auf eine neue Studie von McKinsey, die konkrete Handlungsfelder zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit definiert (siehe Seite 16), und stellte folgende Prioritäten in den Vordergrund:

- Die bessere Erschliessung der Wachstumsmärkte und die konsequente Ausrichtung von Produkten und Vertriebskanälen auf die Zielmärkte. Dabei sollten gerade KMU vermehrt Kooperationen mit Grossfirmen prüfen.
- Die Optimierung der Produktivität mittels einer stärkeren Verankerung der

Prinzipien der schlanken Produktion («Lean production») auch unter den Mitarbeitenden.

- Die verstärkte Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf die Agilität, damit die Firmen schneller auf neue Chancen oder Marktschwankungen reagieren können.
- Die Steigerung der Innovationsfähigkeit: Hier gilt es, Forschung und Entwicklung vermehrt auf Kundenbedürfnisse auszurichten, neue Anwendungen für bestehende Technologien zu finden oder modulare Produktlinien zu entwickeln, mit denen flexibel auf Kundenwünsche reagiert werden kann. Wichtig ist auch die engere Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten, vor allem auch von KMU.
- Die Sicherung von Fachkräften – etwa mit einer attraktiveren Vermarktung der dualen Berufsbildung im Dialog mit Bildungsinstitutionen. Gefragt sind auch Kooperationen von Unternehmen (etwa für Auslandsätze), um die Attraktivität der MEM-Berufe zu steigern.

Vorsprung nimmt ab

Hess bekräftigte vor allem die Bedeutung der Innovationskraft. Diese sei in einem Hochpreisland überlebenswichtig, sagte er und wies darauf hin, dass der Vorsprung der Schweizer Industrie beim Innovationspotenzial laut neuen Studien abnehme. Gerade KMU seien international nur im Mittelfeld – und könnten ihr Potenzial oft nicht ausschöpfen. Hier seien Strategien für neue und profitable Produkte gefragt. ■

MEM-Industrie

Die Klaviatur für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sollten beherzt agieren, um die Branche als Ganzes zu stärken. Zu diesem Schluss kommt McKinsey Schweiz in einem Branchenbericht zur MEM-Industrie. Im Folgenden publizieren wir die Zusammenfassung der fünf wichtigsten Handlungsfelder und den Ausblick des Berichts.

Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) macht 58 Prozent der nationalen verarbeitenden Industrie aus und ist somit für den Wirtschaftsstandort Schweiz von zentraler Bedeutung. Obwohl sich dieser Sektor im europäischen Vergleich gut entwickelt hat, haben die Herausforderungen in den letzten Jahren zugenommen. Die Zeichen für einen Umbruch mehren sich, speziell für die KMU – Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden, die oft Zulieferer der grossen MEM-Unternehmen sind.

Die fünf wichtigsten Handlungsfelder

In Zukunft werden nur Unternehmen wettbewerbsfähig sein, die nicht nur einzelne Tasten, sondern die gesamte Klaviatur beherrschen. Der von McKinsey Schweiz herausgegebene Bericht «Die Klaviatur für eine wettbewerbsfähige Schweizer MEM-Industrie» zeigt diese Klaviatur anhand von fünf Handlungsfeldern auf, welche die Unternehmen – unterstützt von Verbänden und Politik – entschieden angehen sollten:

- **Globalisierung:** Geschäftsmodelle stärker international ausrichten, um einerseits den Anteil der wachstumsstarken Märkte an den Exporten zu steigern, andererseits aber auch die Struktur der Wertschöpfungskette im internationalen Kontext zu optimieren.
- **Produktivität:** Einkauf und Ressourceneinsatz optimieren, Effizienzsteigerungen zu einem täglichen Arbeitsziel machen sowie Herstellungskosten bereits in der Entwicklung reduzieren, um die Produktivität nachhaltig und signifikant zu steigern.

- **Agilität:** Chancen nutzen, die das heutige, wesentlich volatilere Wirtschaftsumfeld bietet. Zugleich aber auch Anpassungen vornehmen, die ein Unternehmen robuster und «wetterfester» gegenüber Marktturbulenzen machen.
- **Innovation:** Ressourcenallokation so priorisieren, dass ein Innovationsvorsprung hinsichtlich der Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle geschaffen beziehungsweise gehalten werden kann.
- **Fachkräfte:** Neue Wege zur Ausbildung und Rekrutierung von Mitarbeitern fördern, um den Standortvorteil der Schweiz in Bezug auf Kompetenz und Flexibilität der Fachkräfte zu halten.

Gelingt es den Unternehmen, an den für sie wichtigsten Ansatzpunkten in diesen Handlungsfeldern anzusetzen, schaffen sie eine Grundvoraussetzung

dafür, dass die Schweizer MEM-Industrie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft behaupten können.

Ausblick und aktuelle Herausforderungen

Schweizer MEM-Unternehmen stehen aktuell wie auch in absehbarer Zukunft vor grossen Herausforderungen. Die tief greifenden, strukturellen Veränderungen lassen sich nur bewältigen, wenn Unternehmen, Verbände und Politik koordinierte Anstrengungen in den fünf Handlungsfeldern unternehmen. Insbesondere die Unternehmen müssen sich proaktiv engagieren, um die ganze Klaviatur zu beherrschen, sodass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft sichern können.

Für Grossunternehmen stehen hierbei die Handlungsfelder Innovation und Globalisierung im Vordergrund. Denn wenn Unternehmen innovationsstark

Innovative Produkte sind zentral für die Wettbewerbsfähigkeit.



sind, können sie auch in einer globalisierten Wirtschaft erfolgreich hochwertige Produkte zu für sie attraktiven Preisen verkaufen – auf bestehenden, aber vor allem auch auf neuen, aufstrebenden Märkten. Die Produktivität stetig zu steigern, gilt vielen Grossunternehmen als selbstverständlich, wobei auch in diesem Handlungsfeld teilweise grosser Nachholbedarf herrscht, nicht zuletzt bei der Produktivität ausserhalb der Produktionsprozesse.

Beim Handlungsfeld Agilität sehen viele Unternehmensvertreter ein grosses Differenzierungspotenzial – und die Chance, von der weltweit steigenden Volatilität sogar zu profitieren. Schliesslich sollten Grossunternehmen auch den drohenden Fachkräftemangel nicht vernachlässigen, da sie hier eine zentrale Rolle bei der Gestaltung des Arbeitsmarkts spielen. Welche Kombination von Initiativen hierbei den grössten Erfolg verspricht, hängt massgeblich von der Situation jedes einzelnen Unternehmens ab.

«KMU sollten mit neuen Absatzmärkten die Abhängigkeit als Zulieferer reduzieren.»

KMU sind besonders gefordert

KMU sind in allen Handlungsfeldern gleichzeitig gefordert und stehen in der Summe vor noch grösseren Herausforderungen als Grossunternehmen. Dies ist auf ihre Grösse sowie auf die somit stärkere lokale Ausrichtung und begrenzteren Ressourcen zurückzuführen. Deshalb gilt es für KMU verstärkt, Massnahmen in allen fünf Handlungsfeldern einzuleiten und insbesondere Kooperationen zu prüfen. Trotz vielfach kritischer Finanzlage sollten sie stärker in Forschung und Entwicklung investieren und gleichzeitig Produktivitäts- und Agilitätsmassnahmen ergreifen, um den Kostennachteil des Standorts Schweiz auszugleichen.

Im Zuge der Globalisierung kommt es für KMU besonders darauf an, neue Absatzmärkte zu erschliessen, um damit



Die Produktivität in der MEM-Industrie sollte weiter gesteigert werden.

die Abhängigkeit als lokaler Zulieferer zu reduzieren. Auch im Handlungsfeld Fachkräfte sind sie stärker gefordert als Grossunternehmen. Schliesslich müssen sich die KMU vertieft mit den Veränderungen des globalen Wirtschaftssystems auseinandersetzen, um die richtigen Schlussfolgerungen für die eigene Strategie zu ziehen – insbesondere hinsichtlich der Frage, mit welchem Produkt-/Dienstleistungsportfolio sie in Zukunft profitabel am Markt bestehen können.

Die Rolle von Verbänden und Politik

Um die Unternehmen hierbei zu unterstützen, sollten die Verbände verschiedene Initiativen prüfen. Dazu gehört die Förderung von Auslandskooperationen, indem zum Beispiel Transparenz bezüglich der Nachfrage und des Angebots von Produktions-, Service- und Vertriebsinfrastrukturen hergestellt wird. Ebenfalls zu prüfen sind zusätzliche Weiterbildungsseminare, etwa zu Ansatzpunkten aus den Handlungsfeldern Agilität und Produktivität.

Idealerweise gelingt es den Verbänden auch, den Austausch zwischen KMU und Forschungsinstitutionen zu verbessern, zum Beispiel mithilfe einer Plattform, die einerseits die Bedürfnisse der KMU zeigt und andererseits das Know-

how der Forschungsinstitutionen vorstellt. Schliesslich sollten die Verbände überlegen, wie sie das Image der Berufshilfe weiter stärken, wie etwa in einer gemeinsamen Marketingkampagne mit den Unternehmen.

Aufgabe der Politik ist es indessen, die aktuell vorteilhaften Rahmenbedingungen zu erhalten oder sogar zu verbessern. In den Interviews betonten die Unternehmensvertreter immer wieder, wie wichtig die folgenden Rahmenbedingungen sind: Franken/Euro-Untergrenze, liberale Wirtschaftspolitik (insbesondere ein flexibler Arbeitsmarkt und geringe administrative Aufwände), gute Beziehungen zur EU (insbesondere Erhaltung der Personenfreizügigkeit), zusätzliche Freihandelsabkommen, duales Bildungssystem sowie Verbesserung der staatlichen Innovationsförderung.

Nur wenn sich die Unternehmen mit der Unterstützung von Verbänden und Politik beherzt daran machen, die in diesem Bericht geschilderte Klaviatur zu nutzen, wird die Schweizer MEM-Industrie auch in Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten können. ■

Der ganze Bericht «Die Klaviatur für eine wettbewerbsfähige Schweizer MEM-Industrie» von McKinsey Schweiz unter: www.mckinsey.ch

MEM-Industrie: Beispiel Jansen AG

Mit Stahl gross geworden

Geschweisste Präzisionsstahlrohre, Stahlprofilsysteme für den Fassaden-, Fenster- und Türenbau sowie Kunststoffprodukte und Solarsysteme: Das sind die Geschäftsfelder der Jansen AG in Oberriet im St. Galler Rheintal. Das Beispiel zeigt, wie ein traditionelles und exportierendes Familienunternehmen im Industrieumfeld dynamisch, innovativ und erfolgreich sein kann. **Michael Zollinger**

Einen eigentlichen CEO gibt es bei der Jansen AG nicht. Ein Team um Christoph Jansen und Priska Jansen – Cousin und Cousine – bildet die Gruppenleitung und führt das Unternehmen gemeinsam. Das etwas andere Führungsmodell haben sie von der Vorgängergeneration übernommen. Die Mitglieder der früheren Gruppenleitung bereiteten ihre Nachfolge bereits im Alter von gut 50 Jahren vor, sitzen aber bis heute im Verwaltungsrat des Unternehmens.

Noch eine Generation früher, im Jahr 1923, wurde die Firma von Josef Jansen als kleiner Handwerksbetrieb in Oberriet gegründet. Schon in der Gründerphase beschäftigte sich das Unternehmen mit der Herstellung von Rohren. Die Firmengeschichte ist eng verknüpft mit der Entwicklung in der Stahlrohrherstellung. Heute produziert Jansen Präzisionsstahlrohre für industrielle Anwendungen und hat sich auf massgeschneiderte Kundenlösungen spezialisiert. Das Unternehmen ist über die Jahre stark gewachsen und beschäftigt weltweit 1000 Mitarbeitende. «Wir produzieren hauptsächlich Stahlrohre für die Automobilindustrie und Stahlprofilsysteme für Fenster, Türen sowie Fassaden», erklärt Christoph Jansen.

Das Unternehmen setzt auf Qualität und Innovation

In der Automobilindustrie werden oft Produktkomponenten benötigt, die früher aus Vollmaterial gefertigt wurden und die man heute, um Gewicht zu sparen, aus Stahlrohr produzieren kann. Als Beispiele nennt Jansen Nockenwellen oder die Röhrchen im Autositz, um den Gurt zu straffen. Es sind komplexe Anwendungen mit hohen Anforderungen an Qualität und Prozesssicherheit. «Wir gehören zu einer Handvoll Anbieter, die

dazu überhaupt in der Lage sind», sagt Jansen. Die Branche lebe stark von Innovationen und oft komme der Kunde mit neuen Problemstellungen, für die er Lösungen wünsche.

Zum traditionellen Geschäft gehören auch die Bausysteme. Jansen liefert den Metallbauern nicht nur das Profil, sondern einen kompletten Systembaukasten. «Auch in dieser Sparte entwickelt sich die Branche zurzeit in rasantem Tempo, etwa was die gesetzlichen Anforderungen oder die heute berechtigten Ansprüche an die Nachhaltigkeit betrifft», so Jansen. Seit Ende der 1970er-Jahre arbeitet das Rheintaler Unternehmen als Lizenzpartner mit der deutschen Schüco zusammen und vertreibt deren Aluminium- und Holz-Metall-Profilsysteme für die Schweiz. Umgekehrt vermarktet Schüco die Jansen-Stahlsysteme im deutschen Markt und anderen Ländern.

«Die Jansen AG ist stark gewachsen und beschäftigt weltweit 1000 Mitarbeitende.»

In den 1950er-Jahren kam der Kunststoffbereich hinzu. Seither stellt Jansen auch in diesem Segment hochwertige Produkte wie Kunststoffaluminium-Verbundrohre für Bodenheizungen oder Kunststoffrohre für Gas- und Wasserleitungen her und vertreibt diese. Noch jünger ist das Geschäftsfeld Jansen Solar. Weil der Bereich für Schüco immer bedeutender wurde, stellte sich auch für Jansen die Frage, ob man auf die Sparte setzen soll. Weil man bereits vor zehn

Jahren an den Markt glaubte, war die Antwort «Ja» und Jansen baute sein Angebot mit Solarthermie- und Photovoltaikanlagen von Schüco aus. Für den Schweizer Markt werden einzelne Modulkomponenten teilweise in Oberriet technisch modifiziert.

Drei Viertel des Geschäfts werden im Export getätigt

Schon seit Längerem ist das Familienunternehmen stark international ausgerichtet. 75 Prozent beträgt der Exportanteil, vor allem in den Sparten Stahlrohre und Stahlsysteme. 50 Prozent des Exportanteils macht Deutschland aus, wo Jansen in Dingelstädt bei Erfurt ein eigenes Werk betreibt. «Dieses eröffneten wir im Jahr 1995 als direkte Folge des EWR-Neins», erklärt der 40-jährige Christoph Jansen, der im Alter von 30 Jahren als Wirtschaftsinformatiker zum Unternehmen stiess. 2011 kam eine Fabrik in der Türkei hinzu, ein Stahlröhrenwerk 100 Kilometer ausserhalb von Istanbul. Die Übernahme hatte keine Produktionsverlagerungen zur Folge, sondern diente der Erschliessung neuer Märkte in und um die Türkei.

Weitere Märkte sind Frankreich, Holland und die südeuropäischen Länder. Nebst Europa ist das Familienunternehmen seit bald zehn Jahren auch in Asien präsent – mit einem eigenen Vertriebsbüro in Shanghai. Die dortige Expansion gestaltet sich allerdings schwieriger als erwartet. «Das Qualitätsbewusstsein ist in den asiatischen Märkten nicht so ausgeprägt, was es für uns als Qualitätsanbieter sehr anspruchsvoll macht. Wir bleiben aber präsent, weil wir an diese Märkte glauben», so Jansen.

Als in den Euroraum exportierendes Unternehmen blieb Jansen nicht verschont von der jüngsten Währungs- ▶



Bilder: Jansen AG, Pipo Musi/IT-Malland (Campus)

Die Jansen AG beschäftigt zahlreiche Lernende in der Produktion und hat in Oberriet mit dem neuen Campus auch architektonisch ein markantes Zeichen gesetzt (Bild oben links). Im Bild unten: Das Stahlrohlager der Firma.

► «Mit 2012 sind wir nur bedingt zufrieden. Mengenmässig konnten wir die Erwartungen erfüllen, aber wenn man stark exportlastig ist, bleibt bei einem so ungünstigen Wechselkurs in Franken markant weniger.» Mit Effizienzsteigerungen in der Produktion und im Vertrieb habe man versucht, dies zu kompensieren. «Wir verkürzten die Umrüstzeiten, optimierten Verfahrenstechniken und vereinfachten das interne Ideenmanagement», nennt Jansen Beispiele von Massnahmen, die seither umgesetzt wurden.

«Die Firma ist einer der grössten Arbeitgeber in der Region. Rund zehn Prozent der Belegschaft in Oberriet sind Lernende.»

Geholfen habe dabei die Jansen-Unternehmenskultur, die von einem langfristigen Denken und der Ansicht geprägt sei, dass die Mitarbeitenden keine Angst um ihren Arbeitsplatz haben müssen. «50 Prozent der Belegschaft kommt aus Oberriet, mehr als drei Viertel aus

dem Rheintal. Wir sind mit der Region hier sehr verbunden. Auch meine Cousine und ich leben hier im Dorf», sagt Jansen. Diese Verbundenheit und die Nähe der Familie zu den Mitarbeitenden lassen Optimierungsprojekte laut Jansen auf fruchtbaren Boden fallen.

Der Jansen Campus als gebaute Vision

Ein markantes Zeichen hat Jansen 2012 mit dem neuen Jansen Campus im Ortsbild von Oberriet gesetzt. Dabei handelt es sich um ein modernes, durchaus extravagantes Firmengebäude mit Personalrestaurant, das vom Architekten Davide Macullo, der bei Mario Botta tätig war, gestaltet wurde. «Mit dem Jansen Campus wollten wir unseren Mitarbeitenden ein kreatives Umfeld schaffen. Als Bausystemhersteller haben wir zudem einen Bezug zur Architektur. Mit unseren Produkten lassen sich visionäre Entwürfe verwirklichen. Ziel war es, neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen», erklärt Jansen.

Nebst klassischen Sitzungszimmern gibt es im Campus auch grössere offene Bereiche mit Sitzmöglichkeiten und sechs Meter langen Holztischen für informelle Besprechungen. Rund 70 Personen aus den Bereichen Engineering, Qualität, Sicherheit, Umwelt und Kommunikation arbeiten im neuen Gebäu-

de, das ein Begegnungsort für die gesamte Belegschaft sein soll. Der Bau hat international für positives Echo gesorgt und wurde bereits mehrfach in Fachmedien vorgestellt.

Kontinuität bleibt das wichtigste Ziel

Anfang Jahr hat Jansen den Rheintaler Wirtschaftspreis gewonnen, was die Gruppenleitung sehr gefreut hat, «vor allem weil eine Auszeichnung eine tolle Motivation für die Mitarbeitenden ist», wie Jansen betont. Rund zehn Prozent der Belegschaft in Oberriet sind Lernende. Als einer der grössten Arbeitgeber in der Region sieht Jansen die Ausbildung junger Berufseinsteiger als wichtige soziale Verantwortung.

Für die Zukunft zeigt er sich zuversichtlich. Voraussetzung sei eine weitere Stärkung der Innovationskraft, nicht zuletzt durch die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Nebst dem angestrebten Wachstum innerhalb bestehender Märkte und der zunehmenden Internationalisierung – etwa mit Märkten in Südamerika – wird am Standort Schweiz festgehalten. «Auch wir von der dritten Generation stehen für Kontinuität und wollen die 90-jährige Firmengeschichte in einem zunehmend dynamischen Umfeld erfolgreich weiterschreiben», betont Christoph Jansen. ■



ABACUS Business Software – Version Internet

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

www.abacus.ch



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.

Bauwirtschaft

Wachstum auf dem Bau gestoppt

Nach acht Jahren mit einem stetigen Wachstum sind die Umsätze im Bauhauptgewerbe im vergangenen Jahr erstmals wieder zurückgegangen.

Die nominellen Umsätze sind gegenüber dem rekordverdächtigen Jahr 2011 um 3,9 Prozent auf 18,9 Milliarden Franken gesunken. Sowohl der Tiefbau (minus 4,9 Prozent) als auch der Hochbau (minus 2,9 Prozent) gaben umsatzmässig nach. Dies geht aus der neusten Quartalsstatistik des Schweizerischen Baumeisterverbandes (SBV) hervor.

Verursacht wurde der Rückgang vor allem durch die ungünstige Witterung mit dem eisigen Februar und dem frühen Wintereinbruch Ende November. Zudem kam es bei der Nachfrage zu einer gewissen Konsolidierung: Die Auftragseingänge der Baufirmen nahmen insgesamt um 0,8 Prozent ab.

Keinen Boom gibt es im Zweitwohnungsbau: Die Auftragseingänge im Wohnungsbau sind in den Tourismuskantonen Wallis, Graubünden und Tessin sogar gesunken und im Berner Oberland nur leicht gestiegen. Die Einspracheffekte der Initianten der Zweitwohnungsinitiative zeigt laut SBV ihre Wirkung.

Stabile Beschäftigung

Das erste Quartal 2013 wird gemäss SBV wie im Vorjahr stark von der Witterung beeinflusst. Man muss daher davon ausgehen, dass die Bautätigkeit das Niveau des milden ersten Quartals 2011 erneut nicht erreichen wird. Für den Sommer sind die Aussichten aber intakt, da die

Auftragseingänge im vierten Quartal 2012 wieder zulegten und die Arbeitsvorräte Ende Jahr um 4,4 Prozent höher waren als ein Jahr zuvor. Vor allem im Wohnungsbau limitieren aber knappe Kapazitäten über die gesamte Wertschöpfungskette das Wachstum. Im Tiefbau fehlen zudem die ganz grossen Projekte. Gesamthaft rechnet der SBV für 2013 mit einer stabilen Entwicklung auf hohem Niveau.

Die Zahl der Festangestellten im Bauhauptgewerbe erhöhte sich per Ende 2012 nochmals um 1,3 Prozent. Erfreulich ist dabei, dass auch die Zahl der Lernenden in der Branche um 0,6 Prozent anstieg. ■ (MM/Pfi.)



Im Durchschnitt fühlen sich 63% der Mitarbeitenden überlastet.

Kein Unternehmen ist durchschnittlich. Deshalb bieten wir Ihnen massgeschneiderte Dienstleistungen. Wir helfen mit, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern, Kosten und Absenzen zu reduzieren – und zu verhindern.

Lassen Sie sich von uns beraten:
per Telefon 058 277 18 00 oder
auf www.css.ch/unternehmen.
Ganz persönlich.



Reinhard K. Sprenger

Chefs als Glücksbringer?



Bild: zvg

Sie sind mein Chef und dafür verantwortlich, dass es mir rundum gut geht: Das ist die Haltung vieler Mitarbeiter. Und nicht wenige Chefs stecken sich das in den Lastensack. Die allgemeine Psychologisierung der Kommunikationsbeziehungen tut ein Übriges. Chefs als Psychologen – kann das funktionieren?

Schon vor vielen Jahren (in «Mythos Motivation») habe ich die Vorstellung bekämpft, dass der Chef seine Mitarbeiter glücklich machen könne. Das ist weder möglich noch wünschenswert. Vielmehr empfehle ich jeder Führungskraft, sich vor ihre Mitarbeiter zu stellen und ihnen ausdrücklich – gleichsam von Angesicht zu Angesicht – zu sagen: «Ich bin nicht dafür da, Sie zu schieben, zu ziehen oder bei Laune zu halten!» Aber es gibt natürlich die Verführbarkeit der Macht durch die Psychologie. Die Konsequenzen sind desaströs. Auf verdeckte Weise steht die Typisierungsmaschine Psychologie einer Entwicklung zu individuelleren Verhältnissen im Unternehmen im Wege. Ihre praktischen Auswirkungen liegen vielfach darin, Kommunikation auf Augenhöhe, Klarheit und Gradheit zu verhindern. Sie hat die Unverstehbarkeit des Individuellen verschüttet, indem sie es zu erhellen vorgab. Wie kann man ernstlich glauben, sich das Innere aufklären zu dürfen und dabei etwas anderes zu erreichen, als das Seelenleiden zu mehren?

Dennoch hält sich unter dem Banner der Fürsorgepflicht beharrlich die Meinung, der Chef müsse sich um die Befindlichkeiten, ja sogar um die privaten Sorgen der Mitarbeiter kümmern.

Dabei hatte die Idee, die Mitarbeiter als Objekte moralischer Pflichterfüllung wahrzunehmen, schon immer die Schwäche, den Mitarbeitern Bedürftigkeit zu unterstellen, diese Minderwehrhaftigkeit zu kollektivieren und damit die Besonderheit der beteiligten Personen auszuklammern. Es ist auch heute noch sicher einigen Mitarbeitern recht, unter dem Regenschirm des Vorgesetzten die behütete Sicherheit des Kindes zu geniessen. Nicht selten infantilisieren sie sich gerne selbst, um passiv bleiben zu können. Sie appellieren an die Fürsorgepflicht ihrer Vorgesetzten, nutzen sie geradezu aus, überfordern sie mitunter, muten ihnen moralischen Druck und Hilfeleistung bedenkenlos zu («Wozu ist er denn da?») und manipulieren sie mit gut kalkulierter Selbstviktimsierung. Dagegen ist zu sagen: Fürsorge und Gleichbehandlung schliessen sich wechselseitig aus. Ist der Mitarbeiter ein gleichberechtigter Partner, dann sind Respekt, Distanz und Achtung geeignete Beziehungsqualitäten. Gegenüber Personen, die ihre Interessen und Ansprüche artikulieren können, verbietet sich Fürsorglichkeit.

Aber muss der Chef denn nicht zwingend nachfragen, wenn jemand mit bedrücktem Gesicht durch das Büro schleicht? Es kann in einer Kooperation von Erwachsenen nicht darum gehen, jede gefühlte Bindung, jede gegenseitige Unterstützung, gar Nächstenliebe aufzukündigen. Und zwischen Fürsorge und Unerbittlichkeit von Fall zu Fall zu unterscheiden, ist keine leichte Aufgabe. Insofern müsste der Chef ja aus Stein sein, wenn er sich nicht für die Bedrückung seiner Mitarbeiter interessierte. Interesse, Hilfe und Unterstützung in privaten Dingen darf aber nicht der Vorgesetzten-Rolle geschuldet sein. Es kann allenfalls unserem Menschsein entspringen und dem Grundsatz, alle Menschen in gleicher Weise als autonome Individuen zu achten, gleichgültig, wie sie uns begegnen. Es darf weder als Geber noch als Nehmer den anderen als defizitär voraussetzen, noch seine Selbständigkeit verletzen. ■

Reinhard K. Sprenger ist Managementberater und Autor.

Pronaval, Corsier (GE)

Schweizer Schiffe für die Welt

Luc Simon und seine Firma Pronaval produzieren in Europa und Marokko Yachten der Spitzenklasse. Nach der Übernahme einer Genfer Werft will der Patron den Bau von Schiffen in der Schweiz mit zusätzlichen Modellen neu lancieren und die Aktivitäten neben dem Genfersee auch auf andere Seen ausdehnen. Zudem plant Pronaval einen neuen Firmensitz. **Pierre Cormon**

Die Übernahme der vor 50 Jahren gegründeten Genfer Schiffswerft war für Luc Simon eine Herzensangelegenheit. «Die Belotte, der Hafen, in dem Pronaval eine Marina betreibt, kannte ich schon lange. Meine Familie verkehrte dort seit Generationen», erzählt er. «Vor 18 Monaten erfuhr ich, dass die Werft einem Immobilienprojekt weichen sollte. Vier bis fünf Personen hätten ihre Stelle verloren. Mein Onkel und ich wollten die Werft und die Arbeitsplätze retten.» Daher habe seine Familie zusammen mit der Familie Buard und mithilfe einer Stiftung des Kantons Genf für Unternehmen das Kapital übernommen.

Der neue Patron ist alles andere als ein Anfänger. Nach einer in Kanada, Frankreich und Grossbritannien absolvierten Ausbildung zum Schiffkonstrukteur arbeitete er für Schiffbauer in verschiedenen Ländern – auch in leitender Funktion. Sein Konstruktionsbüro in Cannes entwarf diverse Modelle von Hightech-Katamaranen. Von Singapore Airlines erhielt er zudem einen Auftrag für das Design der 1. Klasse in Airbus-Flugzeugen des Typs A380.

Gründlich erneuertes Geschäft

Pronaval ist hingegen in erster Linie im lokalen Bereich tätig. Wie die meisten Schiffswerften der Region liegt sie nicht direkt am Genfersee. Die Bodenpreise sind viel zu hoch, und man findet auch kein Gelände, das für diese Art Geschäft gross genug wäre. Das Hauptgebäude des Unternehmens befindet sich in Corsier, einem Dorf oberhalb des Léman-Südufers. Pronaval betreibt zudem eine Marina im Hafen von Belotte. Bis der neue Patron auf den Plan trat, lebte das Unternehmen vor allem von Dienstleistungen wie Bootsvermietung, Unterhalt und Reparatur sowie von der Lagerung



Auf dem Genfersee schon oft auf Kurs: Schiffe von Luc Simons Firma Pronaval.

und Überwinterung von Booten. Ab und zu wurde ein Schiff verkauft, aber das war nicht die Haupttätigkeit.

«Ich habe erkannt, dass man diese Tätigkeit ausbauen könnte», sagt Luc Simon, der das Unternehmen von Grund auf neu ausrichtete: mit neuen Hangars für die Lagerung von Booten, einer neuen Verwaltungssoftware, einem neuen visuellen Auftritt und einem neuen Verrechnungssystem. «Wir haben die Tarife vereinheitlicht und konsequent in Pauschalen umgewandelt», führt Simon aus. «Wenn Sie jetzt ein Boot erwerben, wissen Sie genau, wie viel es jedes Jahr kosten wird, sowohl mit Blick auf die Lagerung wie auch den Unterhalt.» Mit dem Abschluss eines Abonnements kann der Eigentümer eines Bootes zum Beispiel eine halbe Stunde vor der Übernahme im Hafen anrufen. Bis er eintrifft, ist das Boot zum Auslaufen bereit. Es

wird regelmässig abgespritzt und gereinigt, was das Boot in einem perfekten Zustand erhält und die Alterung verzögert.

Die Nachfrage nach Schweizer Schiffen ist da

Luc Simon hat sich auch entschlossen, die Verkaufstätigkeit von neuen Booten und Yachten wieder aufzunehmen. «Die Nachfrage ist durchaus da, selbst in diesen Krisenzeiten», hält er fest. Gebremst werde sie in erster Linie von der beschränkten Zahl von Anlegeplätzen. «Es gibt Kunden, die gern ein Boot kaufen würden, aber keinen Anlegeplatz finden. Die Wartezeiten in den Häfen betragen zwischen vier und sieben Jahren, je nach Grösse des Bootes.» Um potenzielle Kunden zum Kauf zu ermutigen, bietet Pronaval ihnen an, ihr altes Boot zurückzunehmen. Dank dieser Strategie

sind die Verkäufe klar gestiegen: Früher war es ein Schiff pro Jahr, zuletzt waren es 30 in 18 Monaten.

Sechs der neu verkauften Schiffe stammen aus den von Luc Simon eigens für Pronaval entworfenen Modellreihen «Aries» und «Acquarius». Die Idee hinter diesen luxuriösen Yachten: italienisches Design, Schweizer Fertigung mit entsprechenden Qualitätsstandards und eine Länge von 6,15 bis 7,70 Metern. Damit können die Yachten bis zu zehn Personen an Bord nehmen. Der Rumpf aus Verbundstoffen wird jeweils in Italien hergestellt, die Motoren stammen von grossen Markenhäusern, und alles andere wird in Corsier selbst produziert.

Gibt es also einen Markt für Freizeitschiffe, die in der Schweiz gefertigt werden? «Ja», gibt sich Simon überzeugt. «Viele Werftbesitzer nähern sich der Pensionierung und glauben nicht so recht daran, aber viele Käufer freuen sich, ein Boot aus lokaler Produktion erwerben zu können.» Klar sei die Produktion hier teurer als anderswo, die Normen und Zulassungsbedingungen seien strenger und die Lohnkosten höher. Wenn man den Kunden aber erkläre, woher die



*Hat mit seinen Schiffen grosse Pläne:
Luc Simon, Chef von Pronaval.*

en Mitarbeiter gerne im Kanton Genf rekrutiert: «Die Arbeitskräfte sind hier zwar teurer, aber unter dem Strich ist die Qualität besser», sagt Simon dazu. Es gelang aber nicht, alle benötigten Fachkräfte in Genf zu finden, weshalb viele neue Mitarbeiter aus Frankreich stammen.

Da Spezialisten rar sind, mussten die meisten neuen Mitarbeiter zusätzlich ausgebildet werden. Die Mechaniker zum Beispiel mussten sich mit den Eigenheiten von Schiffsmotoren vertraut machen, deren Bauweise sich schnell verändert. Sie arbeiteten während eines Jahres im Tandem mit einem bereits erfahrenen Mechaniker zusammen. «Jetzt fehlt uns noch ein Werkstattchef für Verbundstoffe und Holz, da haben wir die ideale Besetzung noch nicht finden können», so Simon.

Die grössten Herausforderungen, denen sich Pronaval stellen musste, haben mit dem angestammten Geschäft nichts zu tun. Sie sind vielmehr auf die komplexen Aufgaben zurückzuführen, welche die Übernahme der Werft mit sich brachte, und auf die Behörden. Damit ist nicht die Unterstützung von Unternehmen durch den Kanton gemeint, der bereit war, eine Bürgschaft zu leisten und dessen Unterstützung Simon als «ausserordentlich» taxiert. Probleme kamen aus einer anderen Ecke: «Wir wurden 14-mal von den Behörden überprüft. Dadurch haben wir Zeit und Geld verloren», hält der Patron fest.

Luc Simon liess sich aber nicht entmutigen. Im Gegenteil: Für die Zukunft hat er noch viele Projekte im Köcher. Er plant, die veralteten Firmengebäude abzureissen und durch einen Neubau zu ersetzen. Geplant sind zwei Untergeschosse mit je 2200 Quadratmetern Fläche, in denen während der Winterzeit 120 Boote gelagert werden können. Um die geltenden Vorgaben des Raumplanungsgesetzes einhalten zu können, muss Simon parallel dazu 18 Wohnungen erstellen, die einer Mietzinskontrolle unterliegen.

Da das Projekt zu aufwändig ist, um es voll aus eigenen Mitteln finanzieren zu können, ist er auf Partner angewiesen. Diesen wird er einen Anteil am Bodeneigentum und den Gebäuden überschreiben – und selbst zum Mieter werden in dem Bauprojekt, das er selbst lanciert hat. «Das ist kein Problem. Was zählt, ist, dass wir über ein Gebäude verfügen werden, das unseren Bedürfnissen entspricht.»

Eine weitere Werft und ein neues Schiff

Um die Geschäftstätigkeit weiterzuentwickeln, wird Pronaval zudem neue Lagerzentren im benachbarten Frankreich eröffnen müssen. Dort sind die Bodenpreise niedriger und die Vorgaben für die Nutzung weniger strikt als in Genf. Zudem sind die Verwaltungen in der Regel froh, wenn sie Unternehmen aufnehmen und Arbeitsplätze schaffen können.

Luc Simon hat aber auch weitere Projekte auf der Genfer Seite des Sees in Planung. Er möchte eine weitere Werft in der Region kaufen und seine Tätigkeit auf das Nordufer ausdehnen. Zudem wäre er durchaus geneigt, auch auf anderen Schweizer Seen und in Savoyen aktiv zu werden. Und er träumt davon, in der ganzen Welt Schiffe zu verkaufen, die zu 100 Prozent «Swiss made» sind. «Dabei denke ich an eine neue Linie, die auf der Basis von alten Schweizer Schiffen entworfen wird», sagt er mit leuchtenden Augen. ■

Pierre Cormon ist Journalist bei «Entreprise romande».

«Luc Simon möchte auch auf anderen Seen in der Schweiz und in Savoyen aktiv werden.»

Boote stammten, seien sie durchaus bereit, für das Mehr an Qualität einen Aufpreis zu bezahlen, erklärt der Unternehmer. Es sei nicht schwierig, Käufer zu finden. Diese sind laut Simon entweder über die Kundendatenbank oder dank Mund-zu-Mund-Propaganda zu Pronaval gelangt (etwa via «Radio Ponton», eine Art Marktplatz und Online-Forum zu Themen rund um die Seefahrt).

Dreimal mehr Personal

Die Abwicklung aller Projekte erforderte zusätzliches Personal, das auch über Temporärfirmen rekrutiert wurde. Inzwischen hat sich der Mitarbeiterbestand aber verdreifacht – von fünf auf 15 Personen. Der Patron hätte die neu-

Immobilien

Zunahme der leeren Büroflächen

Der Bestand von verfügbaren und leeren Büroflächen in den Schweizer Wirtschaftszentren nimmt zu. Die Angebotsquote in den Städten ist 2012 im landesweiten Durchschnitt auf 4,7 Prozent gestiegen. Hauptgründe für die Entwicklung sind die hohe Bautätigkeit, Umstrukturierungen und Standortbereinigungen von Grossunternehmen. Bis Ende 2014 dürften die leerstehenden Büroflächen noch weiter wachsen.

Während in den und um die grossen Wirtschaftszentren von Wohnraumknappheit und steigenden Mieten die Rede ist, präsentiert sich die Lage auf dem Schweizer Büromarkt ganz anders: Das Angebot an verfügbaren Büroflächen in den grössten Agglomerationen nahm im vergangenen Jahr um 204 000 auf 1,8 Millionen Quadratmeter zu. Die Angebotsquote stieg damit von 4,2 auf 4,7 Prozent. Dies geht aus dem neuen Büromarktbericht des Immobilien-Dienstleisters Colliers International Schweiz hervor.

Druck auf die Preise

In den nächsten Jahren werden die leerstehenden Büroflächen laut Colliers weiter zunehmen – vor allem aufgrund der Bautätigkeit. Landesweit dürften rund 700 000 Quadratmeter neue Bürofläche entstehen, davon fast die Hälfte in der Agglomeration Zürich. Die Expansion des Angebots hat gemäss dem Bericht unmittelbare Auswirkungen auf den Markt und die Preise: Letztere geraten unter Druck, und die Verhandlungsposition der Mieter wird stärker.

Parallel dazu schlägt die Entwicklung auf den Investitionsmarkt durch. Das Risiko von Ertragsausfällen bei Büroliegenschaften ist bereits deutlich höher als bei Wohnhäusern, bilanziert Colliers, und es steigt weiter. Dies werde sich in den nächsten Jahren dämpfend auf den Wert von Büro-Anlageobjekten auswirken. Betroffen seien vor allem ältere Liegenschaften und solche an suboptimalen Lagen.

Verlagerung an die Peripherie

Besonders auffällig ist laut Colliers die Entwicklung in der Zürcher Innenstadt, wo Stellenabbau und Umstrukturierungen

ihre Spuren hinterlassen: Hier war das Angebot an Büroflächen Ende 2012 mit 95 000 Quadratmetern so gross wie zuletzt 2005. Grund: Viele Firmen verlagern Arbeitsplätze von der City an die Peripherie (Altstetten, Leutschenbach oder Wallisellen).

Als prominenter Verkäufer von Immobilien in der City trat etwa die Credit Suisse auf, die ein Gebäude an der Bahnhofstrasse und das Geschäftshaus Metropol veräusserte. Den Bürokomplex Uetlihof, den die CS künftig als Mieterin nutzt, verkaufte sie an einen staatlichen Pensionsfonds. Solche Transaktionen können gemäss Colliers aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Investitionsmarkt im Immobilienbereich nach wie vor träge ist und die Preisvorstellungen von Käufern und Verkäufern divergieren.

In Basel ging das Angebot an freien Büroflächen 2012 im Zentrum zwar etwas zurück, dafür nahm es im gesamten Wirtschaftsraum auf 157 000 Quadratmeter zu. Der Rückgang in der Stadt

ist auch durch die Wiedervermietung eines Bürokomplexes an der Viaduktstrasse zu erklären, der nun von Roche gemietet wird. Zudem erfolgte in Basel im vergangenen Jahr der Spatenstich für den Roche-Tower, der künftig das höchste Gebäude in der Schweiz sein wird.

In Genf sind Büros nach wie vor am teuersten

Selbst die sonst sehr krisenresistente Genfer Innenstadt verzeichnete gemäss dem Bericht von Colliers einen Anstieg der verfügbaren Büroflächen um 11 000 Quadratmeter. Auch die Angebotsquote im ganzen Wirtschaftsraum Genf stieg etwas, sie bleibt aber mit 3,2 Prozent vergleichsweise tief. Die Durchschnittsmieten glitten um rund zehn Prozent zurück. Trotzdem sind die Mietpreise für Büroflächen in Genf noch immer landesweit am höchsten. ■

Mehr zur Studie: www.colliers.ch

Mieter gesucht: In den Zentren gibt es immer mehr verfügbaren Büroraum.



Bild: Keystone

UNIVERSITÄT BASEL

Interdisziplinäre Weiterbildung für Nonprofit-Manager

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO

vermittelt grundlegende Kenntnisse zu den wichtigsten Finanzierungsarten wie Leistungsaufträge oder Mitgliederfinanzierung sowie zu Finanzplanung und Vermögensmanagement.

17. bis 21. Juni 2013

Performance & Kommunikation in NPO (CAS)

vermittelt effizient und kompakt die Grundlagen, Methoden und Instrumente in Kommunikation, Monitoring und Wirkungsmessung.

2. September bis 24. Oktober 2013 (3 Module)

Informationen auf www.ceps.unibas.ch/weiterbildung

Das **Centre for Philanthropy Studies (CEPS)** der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungszentrum für Philanthropie und Stiftungswesen.

Initiiert von SwissFoundations



«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

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

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.

Weiter Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



Die Zuwanderung verschärft den Druck auf die Berufsbildung

Die Zuwanderung darf auch von der Bildungspolitik nicht mehr ignoriert werden. Viele zugezogene Ausländer sind mit den Eigenheiten der Schweizer Berufsbildung nicht vertraut und bevorzugen daher akademische Ausbildungen. Umso wichtiger ist es, die Bedeutung der Berufslehre und der höheren Berufsbildung für den Arbeitsmarkt sowie die damit verbundenen Karrierechancen noch stärker zu betonen. **Jürg Zellweger**

Die Schweiz verfügt über ein gutes Bildungssystem mit einer stark ausgebauten und qualitativ hochwertigen Berufsbildung einerseits sowie hervorragenden Hochschulen andererseits. Damit gelingt es, fast alle Jugendlichen gemäss ihren Möglichkeiten und Wünschen, aber auch dem Bedarf der Wirtschaft entsprechend zu qualifizieren. Trotzdem ist es nicht möglich, alle benötigten Arbeitskräfte im Inland zu rekrutieren – und dies wird sich angesichts der demografischen Entwicklung auch nicht ändern. Die ausgeprägte Knappheit an Fachkräften der letzten Jahre hat dazu geführt, dass vor allem sehr gut qualifizierte Personen aus dem Ausland in die Schweiz gezogen sind.

Die Berufsbildung wird oft unterschätzt

Diese Entwicklung könnte durchaus dazu führen, dass die bewährte Berufsbildung in der Schweiz unter Druck gerät. Vor allem zwei Phänomene fördern diese Befürchtungen:

- Viele zugewanderte Personen verfügen über ausländische Hochschuldiplome. In der Schweiz werden entsprechende Qualifikationen zum Teil aber nicht im Hochschul-, sondern im Berufsbildungssystem ausgebildet – notabene oft praxisnäher. Damit treten für gleiche Job-Profile «Bildungs-Inländer» und Zuwanderer mit unterschiedlichen Abschlüssen zueinander in Konkurrenz.
- Im angelsächsischen und auch im lateinischen Kulturraum sind Ausbildungssysteme, die direkt in der beruflichen Praxis verankert und nicht



Ortet in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf: Jürg Zellweger.

primär schulisch geprägt sind, kaum bekannt. Ausgehend von den Bildungssystemen in den Herkunftsländern unterschätzen daher zugewanderte Arbeitskräfte die Leistungsfähigkeit der beruflichen Grundbildung («Berufslehre») und der höheren Berufsbildung (höhere Fachschulen, eidgenössische Prüfungen). Sie übertragen das grössere Sozialprestige von Hochschulausbildungen in ihren Ländern fälschlicherweise auf die Schweiz.

Problematisch ist dies natürlich besonders, wenn ausländische Führungskräfte, die mit unserem Bildungssystem wenig vertraut sind, über Anstellungen entscheiden oder zugewanderte Eltern die Ausbildungswege ihrer Kinder beeinflussen.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich in letzter Zeit Klagen von Inhabern Schweizerischer Berufsbildungsabschlüsse, insbesondere der höheren Berufsbildung, häufen, sie seien immer öfter auf

dem Arbeitsmarkt gegenüber Absolventen mit Hochschulabschluss benachteiligt. Dies ist darum sehr bedenklich, weil solche Benachteiligungen sachlich keinesfalls begründet werden können. Denn die entsprechenden Qualifikationen sind mit ihrer engen Verknüpfung von Praxis und Theorie oft äusserst anspruchsvoll und deren Absolventen in den Betrieben hoch geschätzt und gefragt.

Druck auf die Bildungsanbieter

Auch Bildungsanbieter berichten von einem wachsenden Druck, ihre eigentlich berufsorientierten Aus- und Weiterbildungen in akademische Bildungsgänge umzuwandeln. Dies selbst dann, wenn nicht der Erwerb von wissenschaftlichen Kompetenzen das Ziel ist, sondern lediglich ein vermeintlicher Reputations- und Prestigegewinn aufgrund eines akademisch klingenden Abschlusses. Diese Tendenz zu einer Orientierung am akademischen Pres-

tige von Abschlüssen ist aber kaum sinnvoll: Oft geht dabei nämlich die Praxisorientierung und die Verzahnung mit der Arbeitswelt verloren. Und die Kosten – vor allem für die öffentliche Hand – für diese schulisch orientierten Angebote steigen unnötigerweise an.

Die Zuwanderung wirkt sich auch auf eine bildungspolitische Schlüsselstelle, nämlich die Berufs- und Schulwahl der Jugendlichen, aus. So tendieren Eltern mit geringen Kenntnissen vom Schweizer Bildungssystem und von seiner Durchlässigkeit dazu, die mit einer Berufsbildung verbundenen Chancen zu unterschätzen und die Risiken einer akademischen Ausbildung (etwa Ausbildungsabbrüche, nicht-adäquate Beschäftigung nach dem Studium) auszublenken. Dies entzieht einerseits der Berufsbildung benötigte Talente und belastet andererseits die gymnasial-akademischen Ausbildungsstätten mit Schülern respektive Studenten, für die eine berufsorientierte Aus- und Weiterbildung im eigenen Interesse sachdienlicher wäre. Entsprechend ist es notwendig, einen professionellen Berufs- und Schulwahlunterricht in der obligatorischen Schule anzubieten, damit die Schülerinnen und Schüler eine bewusste Wahl treffen.

«Der Bund sollte der dualen Berufsbildung und der höheren Berufsbildung international mehr Anerkennung verschaffen.»

Gering Qualifizierte nicht vergessen

Im Zusammenhang mit der Zuwanderung darf aber nicht vergessen werden, dass die Immigranten, welche vor der Jahrtausendwende zu uns gekommen sind, mehrheitlich gering qualifiziert waren. Bei dieser Bevölkerungsgruppe dominiert als höchste Ausbildung ein Abschluss der obligatorischen Schule. Die Arbeitsplätze von solchen Personen sind im Strukturwandel besonders ge-



Die Berufsbildung in der Schweiz (wie hier in der Uhrenindustrie) bietet den Absolventen Karrieremöglichkeiten, die mit akademischen Laufbahnen durchaus mithalten können.

fährdet und die Suche nach einer neuen Stelle kann für sie sehr schwer werden. Umso wichtiger ist, dass Personen mit tiefem Bildungsniveau Angebote zur Auffrischung von wesentlichen Grundkompetenzen wie Lesen und Schreiben, Alltags-Mathematik oder der praxisnahen Anwendung von Informationstechnologien (zum Beispiel Online-Kenntnisse) erhalten. Diese Kompetenzen schaffen überhaupt erst die Voraussetzungen zum weiteren Lernen – sei es in Kursen oder an einem neuen Arbeitsplatz.

Im Kontext des Fachkräftemangels ist es auch bedeutsam, dass bereits erbrachte Bildungsleistungen im Ausland im schweizerischen Bildungssystem angerechnet werden können. Mit der Anrechnung von Bildungsleistungen wird die Bildungsdauer reduziert und die Effizienz beim Erwerb von Bildungsabschlüssen erhöht.

Fazit und Postulate des SAV

Mit Blick auf die Herausforderungen, die mit der Zuwanderung auch für das Bildungssystem verbunden sind, postuliert der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) folgende Ansprüche:

- Der Bund sollte seine Anstrengungen forcieren, um der dualen Berufsbildung und der höheren Berufsbildung international Reputation und Aner-

kennung zu verschaffen. Dazu müssen alle Berufsbildungsabschlüsse baldmöglichst adäquat und systemgerecht in einen nationalen Qualifikationsrahmen (NQR-CH) eingeordnet werden, der zumindest im europäischen Rahmen eine Vergleichbarkeit von realen Qualifikationen ermöglicht.

- Für die obligatorische Schule sind effiziente und verbindliche Konzepte für die Berufs- und Schulwahl im Lehrplan 21 zu verankern. In- und ausländische Volksschüler und ihre Eltern müssen in Kenntnis des Schweizer Bildungssystems eine bewusste Wahl zwischen berufs- und allgemeinbildungsbezogenen Ausbildungswegen fällen können.
- Im Bereich der Weiterbildung sind Massnahmen zu treffen, um die unterschiedlichen Bildungs- und Erwerbsbiografien der zugewanderten Erwerbsbevölkerung mit den Arbeitsmarkterfordernissen in Einklang zu bringen. Dazu zählt die Vermittlung von Grundkompetenzen für Erwachsene und die Möglichkeit zur Anrechnung von bereits erbrachten Bildungsleistungen an Schweizer Ausbildungen. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Jugendurlaub

Freiwilliger Einsatz für die Jugend ist ein Gewinn für alle

Während einer Woche den Arbeitsplatz gegen die Lagerküche oder den Sportplatz tauschen: Junge Arbeitnehmende haben Anrecht auf fünf Tage unbezahlten Urlaub pro Jahr, um ehrenamtliche Jugendarbeit zu leisten. Dieses Engagement ist nicht nur gesellschaftlich unentbehrlich, es bringt auch der Wirtschaft einen Mehrwert. **Daniela Baumann**

«Auszubildende und Jugendliche in ihren ersten Berufsjahren lernen in der Jugendarbeit, erste Führungsverantwortung zu übernehmen, und erwerben Sozialkompetenz. Diese Erfahrungen können sie anschliessend auch an ihrem Arbeitsort anwenden, zum Beispiel in der Betreuung eines jüngeren Lernenden.» Fabian Frei, Geschäftsleitungs-Vorsitzender des Vermessungsunternehmens «Jermann Ingenieure + Geometer AG», spricht von einem indirekten Nutzen des Jugendurlaubs für seinen Betrieb. Da er selber während seiner Ausbildung ehrenamtlich tätig war, weiss Frei zudem aus eigener Erfahrung, «dass das freiwillige Engagement eine zusätzliche Motivation und eine willkommene Abwechslung zum sonstigen Arbeitsalltag darstellt».

Die Jermann AG erhält aus dem Kreis der 60 Mitarbeitenden im Durchschnitt ein Urlaubsgesuch pro Jahr. Um den

Jugendurlaub transparent zu kommunizieren, hält das KMU mit Sitz in Arlesheim die Bedingungen im Anstellungsreglement fest. Dazu gehört etwa, dass der Jugendurlaub für Lernende bezahlt, für Ausgelernte hingegen unbezahlt ist.

Auch bei Coop ist man dem Jugendurlaub gegenüber positiv eingestellt. So ermöglicht das Detailhandelsunternehmen grundsätzlich allen Arbeitnehmenden unabhängig vom Alter bezahlte Freitage. Wie es bei der Personalabteilung am Hauptsitz in Basel heisst, spricht für den Jugendurlaub das Engagement für die Gesellschaft sowie die Chance, Erfahrungen ausserhalb des Unternehmens zu sammeln und den eigenen Horizont zu erweitern.

Jugendarbeit ist anspruchsvoll

Ähnlich klingt es bei der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV), der Initiantin des Ju-

gendurlaubs: «In einem Lager mit Kindern und Jugendlichen ist man voll gefordert, muss Durchhaltewillen zeigen, vor Leute stehen, im Team arbeiten, sich aufeinander verlassen können, improvisieren», zählt der für die Freiwilligenarbeit verantwortliche Andreas Koenig potenzielle Lerneffekte auf. Solche Kompetenzen erwerbe man nicht unbedingt im Klassenzimmer, gleichzeitig würden sie von Arbeitgebern bei Schulabgängern häufig als unbefriedigend beurteilt, zitiert Koenig die Resultate einer Umfrage von Economiesuisse aus dem Jahr 2010. «Was junge Mitarbeitende im Jugendurlaub lernen, kommt also eins zu eins der Firma zugute.»

Arbeitgeber profitieren gemäss Koenig aber auch anderweitig: «Wenn ein Arbeitnehmender sich vom Vorgesetzten in seiner freiwilligen Tätigkeit gefördert fühlt, stärkt dies seine Bindung zum Arbeitgeber.» Schliesslich setze die Tatsache, dass ein Betrieb engagierte Mitarbeitende hat und diese unterstützt, ein positives Zeichen nach aussen.

Gleiche Möglichkeiten für Lernende und Studierende

Die SAJV, die Dachorganisation der Jugendverbände in der Schweiz, lancierte den Jugendurlaub, weil ihre Mitglieder – Organisationen wie die Pfadibewegung, der WWF oder Pro Juventute – einen hohen Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitenden haben. Für Studenten sei es in der Regel kein Problem, in den Semesterferien eine Woche für eine Leiterrausbildung oder die Durchführung eines Kinderlagers einzusetzen. «Wer eine Berufslehre macht, ist dagegen in seinen Möglichkeiten eingeschränkter», erklärt Andreas Koenig. So entstand die

Der Jugendurlaub fördert nicht nur die Sozialkompetenz, sondern auch praktische Fähigkeiten.



Idee des Jugendurlaubs, der nach einem mehrjährigen politischen Prozess und ausdauernder Lobbyarbeit seitens der Jugendverbände 1991 im Obligationenrecht verankert wurde.

Seither haben Lernende und bis 30-jährige Arbeitnehmende von privaten Unternehmen einen gesetzlichen Anspruch auf fünf Tage unbezahlten, sogenannten Bildungsurlaub für freiwillige Jugendarbeit pro Jahr (siehe Kasten). Klassische Einsatzgebiete sind etwa Pfadi- oder Jugend+Sport-Lager. Da er auch in Halbtagen bezogen werden kann, ist der Jugendurlaub darüber hinaus im Sportverein oder in der offenen Jugendarbeit einsetzbar.

Auf Goodwill angewiesen

Für den Geschäftsleiter der Jermann AG, Fabian Frei, überwiegen die Vorteile des Jugendurlaubs, obwohl ihm dadurch eine Arbeitskraft während einer weiteren Woche im Jahr fehlt. «Das ist dasselbe, wie wenn jemand krankheitshalber ausfällt. Auch dann muss die übrige Mannschaft einspringen und die Absenz überbrücken.»

Dass es besonders für kleine Betriebe nicht immer einfach ist, Jugendurlaub zu ermöglichen, kann Andreas Koenig nachvollziehen. Es komme deshalb ab und zu vor, dass ein Arbeitgeber ein Gesuch nicht bewillige. Als Jugendlerner sei man nicht in der Position, Einsprache zu erheben. «Man kann ja nicht wegen des Jugendurlaubs seine Lehrstelle riskieren. Wenn der Arbeitgeber den Urlaub nicht gewähren will, lässt sich das Gesetz nicht durchsetzen.»

Mit einer anderen Schwierigkeit ist Coop hin und wieder konfrontiert, wie Claudia Baumgartner vom Rechtsdienst Personal/Ausbildung erklärt: «Es ist nicht immer einfach, zwischen ausserschulischer und schulischer Jugendarbeit zu unterscheiden.» Da der Jugendurlaub explizit für erstere gedacht ist, werden Gesuche für Klassenlager meist nicht bewilligt. Als Nachteil erwähnt Coop ausserdem die zusätzlichen Kosten, zumal das Unternehmen die Mitarbeitenden während der Absenz entlohnt.

Keine Fälle von Ferienmissbrauch bekannt

«Wir befürworten, dass einzelne Arbeitgeber sogar bereit sind, bezahlten Jugendurlaub zu gewähren, obwohl sie nicht dazu verpflichtet sind. Denn der Arbeitgeber profitiert ja auch davon», argumentiert Andreas Koenig von der Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände. Gerade bei Lernenden mit kleinen Löhnen sei überdies der administrative Aufwand für die Firmen unverhältnismässig gross, für eine Woche den Lohn zu stornieren. Dass der Jugendurlaub als Ferienwoche missbraucht wird, glaubt Koenig nicht: «Wer einem Jugendverband angehört, ist grundsätzlich engagiert und motiviert, etwas Sinnvolles zu tun.»

Breitere Kenntnis dank einer Sensibilisierungskampagne

Um den Jugendurlaub sowohl bei ihren Mitgliedern als auch bei den Arbeitgebern besser bekannt zu machen, hat die SAJV eine Informationskampagne

Gesetzliche Grundlage

Der Jugendurlaub von maximal fünf Tagen pro Dienstjahr steht gemäss Artikel 329e des Obligationenrechts allen Arbeitnehmenden bis 30 Jahre zu, die in ihrer Freizeit ehrenamtliche Jugendarbeit leisten. Das unentgeltliche Engagement kann in einer leitenden, betreuenden oder beratenden Tätigkeit im Rahmen ausserschulischer Jugendarbeit in einer kulturellen oder sozialen Organisation bestehen. Ebenfalls als Jugendurlaub zählen dafür nötige Aus- und Weiterbildungen. Arbeitgeber sind verpflichtet, Jugendurlaub zu bewilligen. Es besteht jedoch kein Lohnanspruch seitens der Arbeitnehmenden. ■

gestartet. Zahlreiche Unternehmen werden anhand eines Faktenblatts und eines fiktiven Urlaubsgesuchs einer prominenten Persönlichkeit über ihre Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit dem Jugendurlaub aufgeklärt. «Wir erhalten heute teils Anrufe von ahnungslosen Arbeitgebern, die von Mitarbeitenden mit einem Gesuch überumpelt wurden», so Andreas Koenig. Diese Wissenslücken sollen geschlossen werden. ■

Weitere Informationen:
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der
Jugendverbände (SAJV):
Tel. +41 (0)31 326 29 29, www.jugendurlaub.ch

Um voranzukommen, sollten Sie hier Halt machen.

Für die «Swiss Professional Learning», zeitgleich mit der «Personal Swiss» vom 9. – 10. April 2013, halten wir für Sie ein Gratis-Ticket bereit. Unser Stand an der Messe Zürich: **Aktionsfläche Training**, L.07, Halle 6. Ticket-Bestellung und weitere Informationen: www.bwi.ch

BWI
Management Weiterbildung

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

VERANSTALTUNGEN

Tagung:**Sozialversicherungen aktuell**

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG

Datum: 11. April 2013

Ort: Crowne Plaza Zürich

www.schweizerpersonalvorsorge.ch

Fachtagung: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Veranstalter: BGMnetzwerk.ch

Datum: 17. April 2013

Ort: Hotel Marriott, Zürich

www.mediasec.ch

Weiterbildung: Mit Fairness zum Erfolg – Das Gleichstellungsgesetz im Arbeitsalltag

Veranstalter: Kantone Basel-Stadt und Baselland

Datum: 19. bzw. 24. April 2013

Ort: Museum Kleines Klingental, Basel, bzw. Coop Bildungszentrum, Muttenz

www.baselland.ch → Finanzen,

Kirchen → Gleichstellung → Aktuell

SVIK-Konferenz 2013: Das 1. Hilfe-Kit für die interne Kommunikation

Veranstalter: Schweizerischer Verband für interne Kommunikation (SVIK)

Datum: 25. April 2013

Ort: Technopark, Zürich

www.svik.ch

SGAB-Frühjahrstagung: Qualität betrieblicher Ausbildung – worauf kommt es an?

Veranstalter: Schweizerische

Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung (SGAB)

Datum: 2. Mai 2013

Ort: Verkehrshaus, Luzern

www.sgab-srfp.ch

Seminar: Optimieren meiner Führungskompetenz

Veranstalter: BWI Management Weiterbildung

Datum: 27. und 28. Mai 2013

Ort: Hotel Schützen, Rheinfelden

www.bwi.ch → Seminare → Führung

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN



Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz
Rechtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Prävention. Sabine Steiger-Sackmann, 2013, 378 S., kartoniert, Fr. 82.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6756-0. Stress, Burnout oder Diskriminierung belasten viele Erwerbstätige. Die Autorin bespricht Ansätze, wie rechtlich reagiert und die Verantwortung der Arbeitgeber konkretisiert werden kann.

Schweizerisches Arbeitsrecht

Wolfgang Portmann/Jean-Fritz Stöckli, 2013, 3. Aufl., 396 Seiten, gebunden, Fr. 88.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-525-9. Das Buch macht die Grundlinien des hiesigen Arbeitsrechts sichtbar, wobei der Fokus beim Individual- und beim Kollektiven Arbeitsrecht liegt. Besonderes Gewicht wird auf die Behandlung aktueller Problemkreise gelegt.

**Ideen für die Schweiz**

44 Chancen, die Zukunft zu gewinnen. Gerhard Schwarz/Urs Meister/Avenir Suisse (Hrsg.), 2013, 324 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 38.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-821-8. Angesichts aktueller Herausforderungen kann sich die Schweiz nicht auf ihren Erfolgen ausruhen. Die Autoren skizzieren in zwölf Politikbereichen mittel- und langfristige Reformen.

Whistleblowing als interne Risikokommunikation

Ausgestaltung eines unternehmensinternen Whistleblowing-Systems aus arbeits- und datenschutzrechtlicher Sicht. Stefan Rieder, 2013, 362 S., broschiert, Fr. 88.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-490-0. Wie gehen Firmen mit Whistleblowing um? Eine rechtliche Analyse und eine Praxisstudie zeigen Verhaltenspflichten auf und liefern Empfehlungen.

**Schule und Beruf**

Wege in die Erwerbstätigkeit. Markus P. Neuenschwander et al., 2012, 378 Seiten, Softcover, Fr. 50.–, Springer VS, Wiesbaden, ISBN 978-3-531-18381-7. Die berufliche Integration, etwa von der Berufsausbildung in den Arbeitsmarkt, bildet eine wichtige Herausforderung im Jugendalter. Die Studie analysiert Übergänge von der Primarstufe bis ins Erwerbsleben.

Anständig Karriere machen

Wie Sie nach oben kommen – und trotzdem Sie selbst bleiben. Martin Wehrle, 2013, 240 S., broschiert, Fr. 14.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05460-4. Authentisch sein anstatt zu lügen, mit anderen kooperieren anstatt sie beiseite zu rempeln: Das Buch macht Schluss mit dem Mythos, dass nur Lügner, Hochstapler und Ichlinge vorwärts kommen.

**Social Media für Gründer und Selbstständige**

Xing, Facebook, Twitter und Co. – Wie Sie das richtige Netzwerk finden und nutzen. Constanze Wolff/Roland Panter, 2013, 176 Seiten, kartoniert, Fr. 28.40, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0491-4. Wie können Existenzgründer und (Klein-)Unternehmen für ihre Business-Kommunikation von Social Media profitieren? Die Publikation gibt praxisorientierte Antworten.

IV-Stellen

Eine ganze Stadt eingegliedert

Gemeinsam klappt es: Laut einer Erhebung der IV-Stellen-Konferenz (IVSK) haben die IV-Stellen im vergangenen Jahr fast 17 000 Menschen mit Behinderung beruflich integriert. Dies in enger Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern. Die Erhebung bei den 26 kantonalen IV-Stellen fördert auch sonst Erfreuliches zutage.

Ist die berufliche Eingliederung von Menschen mit dauernden gesundheitlichen Problemen möglich? «Ja!»: Die Antwort von Jean-Philippe Ruegger, Präsident der IVSK ist eindeutig. «Gemeinsam klappt es. Wenn die betroffene Person, das Unternehmen, der behandelnde Arzt und die Sozialversicherer am selben Strick ziehen.» Im vergangenen Jahr haben die IV-Stellen 16 629 Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt platziert. «Das entspricht in etwa der Einwohnerzahl der Stadt Solothurn», erklärt Präsident Ruegger nicht ohne Stolz.

Dieses Ergebnis entspricht zudem einer Zunahme von 44 Prozent gegenüber dem Jahr 2011. In der Zahl sind der Erhalt von Arbeitsplätzen, Umplatzierungen im gleichen Unternehmen und Arbeitsplätze bei neuen Arbeitgebern enthalten. Letztere haben im Jahr 2012 rund 6000 Arbeitsplätze mit Menschen mit Behinderung neu besetzt.

«Diese neuen Arbeitsstellen machen satte 36 Prozent der Gesamtzahl aus. Das stimmt zuversichtlich für die Zukunft», so Ruegger.

«Die IV-Stellen können auf ein breites Netzwerk von Arbeitgebern zählen.»

Die Zahlen beruhen auf den jährlichen Erhebungen bei den Mitgliedern der IVSK, an denen alle 26 kantonalen IV-Stellen teilgenommen haben. Die Invalidenversicherung mutiert damit immer mehr von der Renten- zur Eingliederungsversicherung, wie es in der Mitteilung der IVSK heisst. Das wiederhole auch ihren Auftrag nach dem Motto «Eingliederung vor Rente».

Die IV-Stellen können auf ein breites Arbeitgeber-Netzwerk zählen. Diese sehr ermutigenden Resultate sind denn auch der Offenheit vieler Arbeitgeber zu verdanken, wie die IV-Stellen-Konferenz in ihrer Mitteilung weiter festhält. Sie setzen sich energisch für den Weg der beruflichen Eingliederung ein. Die Invalidenversicherung garantiert ihnen die notwendige Unterstützung und wirksame Mittel.

Engagierte Arbeitgeber

Jedes Jahr machen tausende von Unternehmen damit positive Erfahrungen. Menschen mit Behinderungen haben Ressourcen und Kompetenzen, aber sie brauchen Arbeitgeber, damit sie diese Fähigkeiten im Interesse des Unternehmens einsetzen können. Jean-Philippe Ruegger betont deshalb: «Jede erfolgreiche berufliche Eingliederung geht Hand in Hand mit engagierten Arbeitgebern.» ■ (MM/Pfi).

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Architecture and Information | Conservation Science | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Management of Man-made Resources | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplome (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Militärwissenschaften | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrsingenieurwesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Für weitere Informationen:

Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.zfw.ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Aerosuisse – Dachverband der schweizerischen Luft- und Raumfahrt

Die Stimme einer breiten Branche

Die zivile Luft- und Raumfahrt ist vielfältig: Fluggesellschaften und Flugplätze zählen genauso dazu wie Flugzeughersteller, Unterhaltsbetriebe oder Flugschulen. Die Aerosuisse nimmt als Branchenvertreterin auf luftfahrtpolitische Entscheide aktiv Einfluss. Insbesondere steht der Verband für mehr Wettbewerbsfähigkeit, eine massvolle Entwicklung und die volkswirtschaftliche Bedeutung der Luftfahrt ein. **Daniela Baumann**



Bild: zlg/aerosuisse

Die Aerosuisse bündelt die manchmal verschieden ausgerichteten Interessen innerhalb der Branche.

Das Grounding der Swissair im Jahr 2001 hat wie selten ein Ereignis den kollektiven Stolz der Schweizer Bevölkerung erschüttert. Die Swissair war offensichtlich mehr als eine Fluggesellschaft – sie war ein Symbol für die Schweiz und transportierte typisch schweizerische Werte in die Welt hinaus. Die Zivilluftfahrt ist aber nicht nur – wie dieses Beispiel zeigt – für das Image unseres Landes von enormer Bedeutung: Mehr als 180 000 Vollzeit-Arbeitsstellen und jährlich über 30 Milliarden Franken Wertschöpfung stehen im Zusammenhang mit der Luftfahrt. Ein Drittel aller Touristen gelangt mit dem Flugzeug in die Schweiz, während umgekehrt Waren im Wert von einem Drittel aller Exporte das Land auf dem Luftweg verlassen.

Paul Kurrus, ausgewiesener Kenner der Schweizer Luftfahrt und seit 2003 Präsident des Branchenverbands Aerosuisse, unterstreicht den volkswirtschaftlichen Nutzen der Fliegerei: «Die Schweiz als exportorientiertes Land ist auf einen funktionierenden Luftverkehr angewiesen. Eine gute Anbindung an die weltweiten Zentren ist ein zentrales Element der Standortattraktivität.»

Unternehmen und Organisationen aus verschiedenen Bereichen der Luftfahrt haben sich 1968 zum

Dachverband Aerosuisse zusammengeschlossen, «damit die Schweizer Luftfahrt mit einer Stimme sprechen kann», wie es im Gründungsprotokoll heisst. «Die Aerosuisse vertritt die gesamte Schweizer Luft- und Raumfahrt – vom Modellflieger bis zur Swiss, vom Flughafen Zürich bis zum kleinsten Segelflugplatz. Das ist weltweit einzigartig», sagt Verbandspräsident Kurrus. Die Interessen unter den Mitgliedern, zu denen auch die Rega, die Skyguide oder das Verkehrshaus der Schweiz gehören, können dementsprechend divergieren. Es sei zwar nicht immer einfach, doch habe man bislang immer einen gemeinsamen Nenner gefunden.

Früh gewarnt und rechtzeitig interveniert

Die konsolidierten Standpunkte bringt der Verband in die luftfahrtpolitischen Debatten ein und versucht, proaktiv Einfluss zu nehmen. Gleichzeitig stellt die Aerosuisse mit einem Frühwarnsystem sicher, dass sie bereits im Anfangsstadium von neuen Ideen und Entwicklungen erfährt, die für die Luftfahrt bedeutsam sind. So werden nach jeder Session alle eingereichten Vorstösse auf ihre Relevanz für die Mitglieder geprüft. «Wenn nötig können wir frühzeitig bei der betreffenden Stelle in-

tervenieren», erklärt Paul Kurrus. Darüber hinaus verwaltet die vom Centre Patronal geführte Aerosuisse-Geschäftsstelle unter der Leitung von Philip Kristensen das Sekretariat der Parlamentarischen Gruppe Luft- und Raumfahrt. An vier Veranstaltungen pro Jahr, die allen eidgenössischen Parlamentariern offenstehen, wird der Austausch über Belange der Luft- und Raumfahrt gepflegt.

Für mehr Bundeskompetenzen

Aktuell steht die Teilrevision II des Luftfahrtgesetzes auf der politischen Agenda. Schwerpunktartig geht es um den Bundeseinfluss auf die Landesflughäfen Zürich, Genf und Basel. «Es ist wichtig, dass der Bund Entscheide der Standortkantone nicht mehr bloss genehmigen respektive ablehnen, sondern selber gestalterisch Einfluss nehmen kann», so Kurrus. Als Beispiele nennt er Fragen der Betriebszeiten oder der Kapazität. Von den drei Landesflughäfen profitierten schliesslich nicht nur die Standortkantone, sondern ebenso etwa die Tourismusregionen, begründet man bei der Aerosuisse das Eintreten für eine verstärkte Bundeskompetenz.

Neu findet sich im Luftfahrtgesetz auch ein Artikel zur Förderung der Aus- und Weiterbildung, Forschung und Innovation im Bereich der Luftfahrt. Angesichts der Tatsache, dass in kaum einer Branche die Sicherheit eine grössere Rolle spielt, hält die Aerosuisse die heutige Situation für untragbar: Im Gegensatz beispielsweise zu Ärztinnen oder Ingenieuren werden angehende Piloten in ihrer Ausbildung finanziell nicht unterstützt. «Wir fordern, dass der Bund einen Grossteil der Ausbildungskosten für die lizenzierten Berufe der Luftfahrt übernimmt», bringt Kurrus die Verbandshaltung auf den Punkt. «Damit wird Chancengleichheit geschaffen und die Negativselektion aufgrund der materiellen Möglichkeiten der Kandidaten eliminiert.» Dies erscheint umso wichtiger, als die Branche dringend auf Nachwuchs in allen Bereichen angewiesen ist.

Die Basis der laufenden gesetzgeberischen Aktivitäten bildet der «Bericht über die Luftfahrtpolitik der Schweiz 2004» des Bundesrats, den der damalige Nationalrat Paul Kurrus initiiert hatte. Nach Jahrzehnten im «Luftfahrtpoliti-

schen Blindflug», wie es der engagierte Baselbieter nennt, legte die Regierung damals die grundsätzliche Stossrichtung zur Weiterentwicklung der Schweizer Zivilluftfahrt fest.

Stagnation in Europa

Der weltweite Luftverkehr befindet sich im Steigflug – jedoch mit starken regionalen Unterschieden: Während die Anzahl beförderter Passagiere im Mittleren Osten im letzten Jahr um 15 Prozent zugelegt hat, weist Europa ein bescheidenes Plus von gut zwei Prozent aus. «Wir erleben derzeit eine globale Verschiebung der Luftverkehrsströme», schildert Kurrus die Situation. Zu den drei traditionellen Zentren USA, Europa und Fernost gesellte sich neu die Golfregion. Sie drohe Europa die Rolle als internationalen Knotenpunkt abzunehmen.

Gerade für die mitten in Europa gelegene Schweiz sei deshalb ein günstiges luftfahrtpolitisches Umfeld unabdingbar, um auch in Zukunft die Chance als interkontinentales Drehkreuz nutzen zu können. «Die geostrategische Erfolgsposition kann uns niemand nehmen. Wir haben es selber in der Hand, die Rahmenbedingungen so zu verbessern, dass wir uns entsprechend der Nachfrage entwickeln können», hält Kurrus fest.

Eine von der Aerosuisse angeregte, vom Bund in Auftrag gegebene Studie zum hiesigen Luftverkehr stellte gegenüber dem Ausland eine klare Benachteiligung bei den Wettbewerbsbedingungen fest, zum Beispiel mit Blick auf Gebühren und Betriebsregelungen. Die bereits jetzt spürbaren Kapazitätsgrenzen würden sich künftig als grosses Entwicklungshemmnis erweisen. Paul Kurrus pflichtet dem bei: «Der Bundesrat muss den Landesflughäfen bei den anstehenden Entscheiden zum Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt eine massvolle Entwicklung ermöglichen. Denn ein Standort, der nicht mehr wachsen kann, ist langfristig dem Untergang geweiht.»

Nicht ohne die Bevölkerung

Für die Zukunft des Flughafens Zürich ebenfalls entscheidend ist das Abkommen mit Deutschland im Fluglärmstreit. «Wir sollten den Staatsvertrag so

schnell wie möglich ratifizieren und mit Deutschland die offenen Fragen klären», zitiert der ehemalige Swiss-Linienpilot die Vorstellungen der Branche. Er weiss die emotional geführte Diskussion über den Fluglärm mit Zahlen zu versachlichen: Der Luftverkehr habe am Flughafen Zürich in den letzten 20 Jahren um 50 Prozent zugenommen, doch die Lärmimmissionen beschränkten sich heute auf ein um zwei Drittel kleineres Gebiet. Die technische Entwicklung bleibe nicht stehen: «Die neuen Flugzeuge der Swiss werden über 20 Prozent weniger Kerosin verbrauchen, damit 20 Prozent weniger CO₂ ausstossen und auch halb so viel Lärm verursachen als die zu ersetzenden Maschinen.»

Die Vertreter der Luftfahrt sind sich aber bewusst, dass mit Fakten allein die betroffene Bevölkerung nicht zu gewinnen ist. Deshalb suchen sie aktiv den Ausgleich mit den Interessen der Flughafenanwohner. Paul Kurrus: «Man kann einen Flughafen nicht gegen den Willen der Bevölkerung weiterentwickeln.» Indem die Aerosuisse in der Öffentlichkeit immer wieder auf die herausragende volkswirtschaftliche Bedeutung des Luftverkehrs hinweist, will sie in Erinnerung rufen, dass letztlich alle davon profitieren. «Wenn man den Nutzen einer Sache kennt, ist man eher bereit, auch den Preis dafür zu bezahlen.» ■



Mitglieder: rund 130 Firmen und Organisationen

Gründung: 1968

Präsident: Paul Kurrus

Geschäftsführer: Philip Kristensen

Kontakt

Aerosuisse – Dachverband
der schweizerischen Luft- und Raumfahrt
Kapellenstrasse 14

Postfach 5236, 3001 Bern

Tel. +41 (0)31 390 98 90

aerosuisse@centrepatronal.ch

www.aerosuisse.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



ZürichseeWerbe 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**

Un nouvel envol?



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

tibles de renforcer le secteur dans son ensemble. Un exemple de réussite en la matière est l'entreprise Jansen SA, basée à Oberriet dans le Rheintal saint-gallois. Cette PME fortement exportatrice fabrique des tubes en acier de précision pour l'industrie et s'est déjà implantée dans plusieurs pays. Elle forme un respectable contingent d'apprentis.

A notre Entretien, nous avons invité Kurt Schär, directeur général de Bike-tec SA. Cette entreprise qui a son siège à Huttwil dans l'Emmental produit des vélos électriques, en particulier le modèle «Flyer». La PME pionnière est leader du marché dans sa spécialité. Elle propose un modèle pour tous les besoins et le potentiel du marché est immense. En quelques années, elle est passée de six à 200 collaborateurs et exporte plus de la moitié de sa production.

Sous un autre ciel, Aerosuisse est la Fédération faîtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses. L'aviation civile fournit en Suisse plus de 180 000 postes de travail à plein temps. Une branche passionnante que nous fait découvrir Paul Kurrus, président de l'association.

Dans notre rubrique Eclairage, nous avons le plaisir d'accueillir pour la première fois Adolphe Ribordy qui reprend le flambeau de feu notre ami Jean Cavadini décédé en janvier. Adolphe Ribordy est ancien rédacteur en chef du «Confédéré» de Martigny et aujourd'hui président de Radio Rhône. Il nous livre ici ses réflexions au sujet de quelques boucs émissaires à la mode...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Il y a une année, Swissmem s'attendait à une passe difficile pour l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux. La force du franc, la baisse des prix et la chute des entrées de commandes mettaient la branche sous pression et l'on s'attendait à la perte de nombreux emplois. Fort heureusement ce scénario ne s'est pas réalisé dans toute sa rigueur. Les chiffres d'affaires de la branche ont progressé raisonnablement en 2012, surtout pour les grandes entreprises, les PME ayant certes la partie plus difficile. Le nombre de personnes occupées dans cette branche industrielle est demeuré relativement stable à fin 2012. Cependant, les exportations ont reculé l'année dernière dans tous les secteurs de la branche. Pour l'année en cours, les perspectives sont enfin meilleures et la branche a retrouvé espoir.

Nous avons consacré notre Dossier à cette branche industrielle qui occupe presque trois cents quarante-mille personnes et exporte près de 65 milliards de francs de marchandises. Comme l'a souligné récemment, Hans Hess, président de Swissmem, la branche sera toujours soumise à une forte pression à l'adaptation et elle devra augmenter sa capacité d'innovation. Une étude récente présentée dans ces pages révèle plusieurs champs d'action suscep-

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

iStockphoto.com/Chris Fernig

Union Suisse du Métal: Christoph Andenmatten sera le nouveau directeur

Le comité central de l'USM a sélectionné parmi les trois meilleurs candidats le successeur de Gregor Saladin, directeur de l'USM. Il s'agit de Christoph Andenmatten qui jusqu'à présent est directeur suppléant de l'USM et responsable des questions patronales et sociales.

Christoph Andenmatten succédera à Gregor Saladin au poste de directeur de l'Union Suisse du Métal le 1^{er} janvier 2014 lorsque ce dernier partira à la retraite. En effet, le comité central a choisi Christoph Andenmatten parce qu'il présentait la vision la plus convaincante pour l'avenir de l'association faîtière et assure un développement continu de l'association qui se distingue par sa bonne santé et sa modernité. En plus de ses connaissances techniques approfondies en droit, en économie d'entreprise et en affaires publiques, M. Andenmatten dispose d'un excellent réseau de relations dans la sphère de l'USM ainsi que de longues années d'expérience concernant la direction de l'association. Son savoir-faire étendu, ses talents de négociateur et son style de management intégratif suscitent beaucoup de respect et d'estime à tous les niveaux d'activité de l'USM. Christoph Andenmatten a la réputation d'un diri-



Christoph Andenmatten prendra ses fonctions le 1^{er} janvier 2014.

geant engagé et conscient de ses responsabilités. Agé de 56 ans, juriste licencié en droit de l'Université de Berne, il possède aussi un Bachelor of Business Administration. Christoph Andenmatten est membre de la direction de

l'USM depuis 1990. Il connaît les branches de l'USM (construction métallique, technique agricole et maréchaux-fer-rants) selon différentes perspectives. Dans le cadre de la politique patronale, il représente l'Union Suisse du Métal dans divers groupes de travail de l'Union suisse des arts et métiers et de l'Union patronale suisse. Parmi ses nombreux projets réussis, citons l'élaboration et l'introduction de cinq conventions collectives nationales de travail avec procédure de déclaration de force obligatoire générale par le Conseil fédéral. M. Andenmatten a participé avec brio à plusieurs réformes organisationnelles de l'USM. Par ailleurs, il a développé le service juridique de l'USM, le secrétariat de la commission paritaire nationale pour les métiers du métal et la solution de branche pour la sécurité au travail. Il est le partenaire de négociation des syndicats. ■

«AVS plus» ignore l'évolution négative de l'AVS

Sous le nom d'«AVS plus», l'Union syndicale suisse lance une initiative populaire visant à relever les rentes AVS. L'Union patronale suisse est résolument opposée à cette initiative. Avec ce texte, l'USS ignore purement et simplement la détérioration radicale prévisible du compte de l'AVS attendue pour ces prochaines années.

L'Union syndicale suisse lance une initiative populaire visant à relever les prestations de l'AVS. Le but d'«AVS plus» est d'améliorer les rentes AVS de dix pour cent. Ce projet devrait bénéficier aux personnes percevant des revenus faibles et moyens. Il entraînerait des coûts supplémentaires de l'ordre de 3,6 milliards de francs. De plus, cette initiative compromet aussi une réforme globale de la prévoyance vieillesse, axée sur des pistes de solutions.

L'Union patronale suisse rejette résolument cette initiative. Avec «AVS plus», l'USS ignore purement et simplement

la détérioration radicale prévisible du compte de l'AVS attendue pour ces prochaines années. Pendant longtemps, les effets négatifs d'une société vieillissante ont pu être compensés dans une certaine mesure par une participation accrue à la vie active et par une forte immigration. Mais dans un proche avenir, les effets négatifs de l'évolution démographique se feront pleinement sentir. Les dépenses de l'AVS, en hausse, entreront dans une phase critique dès 2020, après quoi son déficit croissant devra être progressivement comblé. Il faudra donc absolument prendre des mesures

pour maîtriser ce défi démographique. Ce n'est pas tout à fait un hasard si ces prétentions de relèvement de l'AVS viennent à un moment où la réforme de la prévoyance professionnelle va être débattue. Vouloir proclamer unilatéralement l'augmentation des prestations de l'AVS est une manœuvre dilatoire provocante. En tout cas, «AVS plus» ne contribue en rien à une réforme globale de la prévoyance vieillesse axée sur des pistes de solutions. L'initiative ne servirait qu'à différer un processus de réforme déjà très lent et à contourner un débat réaliste sur ce thème. ■

Egalité entre femmes et hommes: évolutions positives

Si le niveau de formation des femmes et des hommes tend à s'égaliser, le choix de la profession et des études est lui toujours marqué par des préférences propres à chaque sexe. Le taux d'activité professionnelle des femmes a nettement augmenté, notamment par le biais du travail à temps partiel. Par contre, la part des femmes dans les positions dirigeantes stagne à un tiers. Les hommes sont plus souvent victimes de violence dans l'espace public; les femmes souffrent en revanche plus fréquemment de violence domestique.

La part de femmes de 25 à 64 ans ayant un titre d'une haute école a plus

que doublé depuis 1999, passant de 9,0 pour cent à 21,7 pour cent en 2011. La proportion des hommes ayant achevé des études d'une haute école a aussi progressé, mais dans une moindre mesure, passant de 20,1 pour cent en 1999 à 27,6 pour cent en 2011. Les femmes sont toujours moins nombreuses à ne suivre que la scolarité obligatoire. Dans la classe d'âges des 25 à 34 ans, il n'y a plus de différences significatives entre les sexes si l'on considère les niveaux de formation le plus bas et le plus élevé. ■ (OFS)

www.statistique.admin.ch

Société Suisse des Entrepreneurs: baisse de la construction

Selon la dernière statistique trimestrielle et annuelle de la SSE, les chiffres d'affaires du secteur principal de la construction ont diminué pour la première fois en 2012, après huit ans de hausse constante. Exprimés en valeur nominale, ils ont reculé de 3,9 pour cent à 18,9 milliards de francs par rapport à l'excellent résultat de 2011. La baisse est due principalement aux conditions météorologiques caractérisées par la vague de froid en février et l'arrivée précoce de l'hiver à fin novembre. Les capacités restreintes dans le secteur principal de la construction ne permettent pas de compenser ces reculs pendant le reste

de l'année. Dans le même temps, une certaine consolidation de la demande se dessine, les mandats des entreprises ayant diminué de 0,8 pour cent. Il n'y a pas de boom dans la construction de résidences secondaires. Les commandes ont même régressé dans les cantons touristiques tels que Valais, Grisons et Tessin. Dans l'Oberland bernois, elles n'ont que faiblement progressé. L'avalanche de recours adressés par les initiants produit ses effets: selon leurs statistiques, ils en avaient déposé environ 2000 contre les demandes de construire dans la région des Alpes jusqu'à la fin de l'année. ■ (SSE)

UE: système à points pour attirer les travailleurs qualifiés

Le Parlement européen a adopté le 14 mars 2013 un rapport en vue de réformer le système européen d'immigration. Il plaide pour une approche commune de la sécurité sociale des personnes travaillant à l'étranger, et la mise en

place d'un système de points, comme c'est le cas en Australie. Le but est d'attirer des travailleurs hautement qualifiés pour faire face aux défis du vieillissement de la population dans l'Union européenne. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

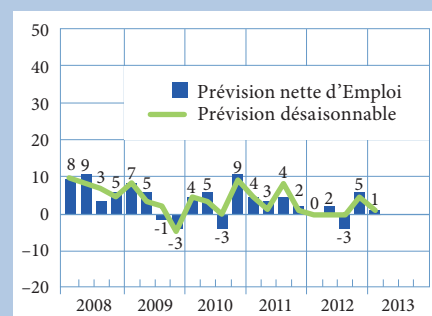
Ralentissement des embauches

Les employeurs sont réservés pour embaucher du nouveau personnel pour le deuxième trimestre 2013.

Les résultats de l'Etude Manpower sur les Perspectives d'Emploi pour le 2^e trimestre 2013 indiquent que sur les 754 employeurs interrogés, 8 pour cent prévoient une augmentation de leurs effectifs, 8 pour cent une baisse et 83 pour cent n'envisagent aucun changement. La Prévision Nette d'Emploi désaisonnalisée s'établit à -2 pour cent, et atteint pour la seconde fois depuis le 4^e trimestre 2009 une valeur négative. Ce résultat indique une diminution de 3 points en comparaison trimestrielle et de 2 points en comparaison annuelle. «Les incertitudes liées à l'évolution économique de la zone euro incitent certainement les employeurs à stabiliser leurs effectifs, et en conduisent d'autres à revoir leurs plans d'embauche à la baisse», commente Charles Bélaz, directeur général ad intérim de Manpower Suisse.

Sur les 7 régions sondées, 3 présentent des perspectives positives. La région Zurich affiche la Prévision Nette d'Emploi la plus élevée. A l'opposé, la Suisse orientale rapporte le résultat le plus pessimiste. Toutefois, les employeurs de 5 des 10 secteurs interrogés prévoient une hausse de leurs effectifs. Les secteurs Electricité, gaz et eau et Industrie manufacturière sont optimistes. A l'opposé, le secteur Transport et communication ainsi que le secteur Services publics et sociaux sont plus pessimistes. ■

Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

L'hôtellerie suisse – une branche en mutation

La situation économique difficile et l'évolution des structures mettent l'hôtellerie suisse et l'ensemble du tourisme à rude épreuve. Pour amorcer les changements qui s'imposent, il faut à la branche des entrepreneurs hôteliers dynamiques et responsables, un contexte politique favorable ainsi qu'une plus grande latitude et une compétence accrue dans le marketing.

L'hôtellerie suisse a connu une année 2012 riche en défis. Le franc fort a lourdement pesé sur la demande venant des pays européens traditionnels – Allemagne en tête. Il en va tout autrement de la demande provenant des marchés émergents comme la Chine et les Pays du Golfe, qui affiche à nouveau une belle courbe ascendante. Quant à la demande des hôtes suisses, elle est restée en grande partie stable. «La neige précoce et des jours de congé idéalement placés sur le calendrier ont offert à la branche une fin d'année apaisante», a relevé Christoph Juen, CEO d'hotelleriesuisse, lors de la conférence de presse qui s'est tenu à Zurich.

Moins de nuitées

A 34,8 millions, le nombre des nuitées a reculé en 2012 de deux pour cent au total par rapport à l'année précédente. La baisse a été de 0,4 pour cent pour les hôtes autochtones et de 3,3 pour cent pour les touristes étrangers. Selon les derniers chiffres de la Confédéra-

tion, les nuitées ont toutefois progressé à nouveau de 5,1 pour cent en décembre grâce aux bonnes conditions d'enneigement. Mais en janvier, nouveau revirement de situation dans l'hôtellerie, avec une contraction de 1,4 pour cent des nuitées (2,7 millions) par rapport au mois précédent. Le recul a été de 2,1 pour cent parmi les hôtes étrangers et de 0,6 pour cent parmi les hôtes indigènes.

Endurance et persévérance

«Le bout du tunnel est en vue, mais pour retrouver un nouvel essor il nous faut faire preuve d'endurance et de persévérance» a souligné Christoph Juen. Le franc suisse reste surévalué par rapport à l'euro. La situation économique incertaine incite en outre les entreprises à restreindre davantage les coûts et les touristes individuels font plus attention aux prix en planifiant leurs vacances. Christoph Juen a rappelé l'écart important dans l'évolution structurelle entre villes et régions de vacances. Tandis que les villes ont été favorisées par la croissance ces vingt dernières années, les régions de vacances ont accusé un recul des nuitées de 15 pour cent avec une offre de lits restée identique. Le nombre des établissements diminue dans toutes les régions.

«Nous ne pouvons relever les défis qui se posent demain à nous que si nous affichons notre responsabilité entrepreneuriale» a souligné Christoph Juen. Des prestations et des infrastructures hôtelières de haute qualité sont indispensables pour résister avec succès à la concurrence acharnée qui sévit. Il faut clairement positionner l'offre et l'adapter systématiquement aux seg-

ments de clientèle spécifiques. «L'hôtelier de demain est un réseuteur, orienté vers la destination et acteur de coopérations» ajoute Christoph Juen.

Promotion efficace

La prolongation du taux de TVA pour les prestations d'hébergement jusqu'à la fin 2017 est une des revendications centrales d'hotelleriesuisse. «Avec le taux spécial, la compétitivité de la branche est protégée et la continuité nécessaire assurée jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau régime des taux» a relevé Christoph Juen. A propos de la mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires, il importe de reprendre dans la loi les dispositions définies dans l'ordonnance sur le changement d'affectation des hôtels existants ainsi que sur l'utilisation touristique des nouvelles résidences secondaires.

Des taux de commission en hausse et des clauses contractuelles défavorables – les hôteliers paient le prix fort pour être présents sur les plateformes de réservation qui comptent. hotelleriesuisse participe donc activement à l'enquête ouverte par la COMCO en décembre 2012 à l'encontre des plateformes de réservation Booking.com, Expedia et HRS. «L'hôtellerie suisse a besoin d'une plus grande latitude dans la distribution», estime Christoph Juen. En même temps, la branche doit renforcer ses propres capacités en matière de réservation en proposant les prix les plus avantageux sur les sites des hôtels et en privilégiant les plateformes de réservation régionales et nationales. ■

Il faut des prestations et des infrastructures de haute qualité pour résister à la concurrence.



Photo: m. à d.

L'intégration, une tâche de l'économie

Notre économie ayant grand besoin des travailleurs immigrés, les employeurs sont invités à œuvrer à leur bonne intégration. **Par Thomas Daum**



Photo: Robt Lewis

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

On sait depuis longtemps que sans les travailleurs étrangers, nos hôpitaux ne fonctionneraient plus, les sacs à ordures ne seraient plus ramassés dans les rues et que nous devrions nous passer le plus souvent de restaurant à cause du manque de personnel. Le passé récent nous a aussi appris que les immigrés qualifiés sont une condition essentielle de l'essor de notre économie. Et à cause de l'évolution démographique, la dépendance de la Suisse à l'égard des travailleurs étrangers va encore s'aggraver. Sans eux, le marché de l'emploi s'effondrerait, l'économie serait épuisée et les assurances sociales ne pourraient plus être financées. Notre prospérité est donc littéralement entre les mains des immigrants. Nous serions donc bien inspirés de ne pas les traiter comme des «hôtes tolérés», mais de voir en eux des personnes qui enrichissent notre économie et notre société.

Politique du personnel et culture d'entreprise

L'intégration des étrangers est dès lors une tâche sociopolitique collective, qui doit être assumée par de nombreux acteurs. A cet égard, les employeurs ont un rôle particulier à jouer, puisqu'ils déterminent en grande partie le champ existentiel primaire des migrants – qui viennent chez nous pour un emploi. La politique du personnel et la culture d'entreprise ne doivent pas seulement être compatibles avec l'embauche d'étrangers, mais créer aussi pour

cela un cadre stimulant. En même temps, il s'agit de tenir compte des intérêts du personnel suisse. Les immigrés et le personnel déjà en place doivent être mis en relation les uns avec les autres pour éviter les collisions culturelles génératrices de conflits. Cela réclame un recrutement attentif du personnel étranger et leur familiarisation avec les particularismes culturels de chaque entreprise. Tout aussi importante est l'existence d'un climat d'ouverture où la collaboration entre diverses nationalités ne va pas seulement de soi, mais est reconnue comme un facteur de succès pour l'entreprise.

Facteur essentiel d'acceptabilité

Un grand pas est fait avec une bonne intégration des immigrés dans l'entreprise. Mais ceux-ci ne sont pas toujours très bien accueillis non plus dans la société. Pour cela, ils doivent faire eux-mêmes des efforts d'intégration supplémentaires. Les employeurs peuvent les y aider par divers offres pratiques, telles que cours de langue. Surtout, il faut rendre les collaborateurs étrangers attentifs à l'importance que revêt pour l'acceptation de l'immigration en général et pour eux mêmes – y compris à des postes dirigeants – leur bonne intégration dans la société suisse. Notre économie a intérêt à cette acceptabilité et doit aussi faire quelque chose pour la favoriser! ■

Kurt Schär, directeur de Biketec SA, à Huttwil

«Un vélo électrique consomme très peu d'énergie»

Rouler avec un vélo «FLYER», c'est presque comme voler: voilà ce que promet l'entreprise Biketec, qui a son siège dans l'Emmental et qui réalise le vélo électrique. Cette société pionnière et leader du marché a lancé un produit à grand succès. Son directeur et copropriétaire, Kurt Schär, nous en fait découvrir les débuts, du développement fulgurant au thème de la durabilité. **Par Daniela Baumann**

Monsieur Schär, le nom «Flyer» est souvent utilisé comme un nom commun synonyme de vélo électrique. Pourquoi en est-il ainsi?

Kurt Schär: Parce que la société qui a précédé Biketec, au milieu des années 1990, a commencé à investir le marché du vélo électrique avec la marque «Flyer». C'est devenu un nom générique, pour ainsi dire. A l'époque déjà, on comptait entre trois et cinq marques, mais aucune, à part nous, ne s'était concentrée exclusivement sur les vélos électriques. Cette spécialisation a été – et reste toujours – un facteur de succès. Grâce à elle, nous pouvons aussi offrir les meilleures compétences à nos clients.

Quelles sont les autres raisons de la réussite de votre entreprise?

Nous avons emprunté de nouvelles voies dans le domaine du marketing en commençant à louer des Flyer dans les régions touristiques et en installant des stations pour changer d'accumulateur le long des voies cyclables. L'idée était qu'on est plus disposé à essayer quelque chose de neuf pendant les vacances que dans la vie de tous les jours. Nous

Les premières années, nous avons dû faire savoir ce qu'est un vélo électrique et encourager les gens à l'essayer. Depuis qu'ils disposent des connaissances de base, nous pouvons nous concentrer sur la commercialisation de notre propre marque. Comme pratiquement tous les marchands de cycles proposent maintenant un vélo électrique dans leur catalogue, nous voulons nous démarquer de la concurrence par une certaine valeur ajoutée: chez nous, le client n'achète pas seulement un produit, mais un ensemble de prestations. Il peut ainsi, par exemple, utiliser de l'énergie solaire pour alimenter son Flyer ou suivre un cours pour améliorer sa technique de conduite ou l'utilisation de son véhicule.

D'où est venue l'idée de fabriquer des vélos avec un support électrique?

Le premier Flyer fut le résultat d'un besoin concret. Une personne travaillant en plaine et habitant sur une hauteur voulait régulièrement rentrer chez lui à vélo pour déjeuner. Elle a donc bricolé un moteur auxiliaire. Un ou deux ans plus tard naissait le premier vélo électrique de série. Ce projet pionnier fut néanmoins un échec. L'ancien chef de la production et moi-même ayant trouvé l'idée bonne, nous avons fondé Biketec SA, perfectionné le Flyer et, depuis lors, le succès est régulièrement au rendez-vous.

Dans votre cas, le succès correspond à croissance rapide: la demande de vélos électriques a explosé ces dernières années. Cela vous a-t-il surpris?

Au moment de la fondation de la société déjà, l'étude de marché montrait qu'un vélo électrique est un produit de très large diffusion potentielle puisque, premièrement, chacun ou presque sait rouler à vélo et, deuxièmement, parce que le Flyer dispose d'un bouton permettant au cycliste d'éliminer ou d'atténuer les principales difficultés – vents contraires, pentes. Nous en avons donc conclu que le potentiel est immense et que des chiffres de crois-

«Le tourisme a permis à de très nombreux clients d'entrer en contact avec nous pour la première fois.»

avons ainsi créé une ouverture. Le tourisme a donc permis à de très nombreux clients d'entrer en contact avec nous pour la première fois. De plus, avec nos douze gammes de modèles, nous attirons un large public. Aujourd'hui, nous proposons un modèle pour tous les besoins: exercice physique, cyclisme de loisirs, déplacements pendulaires professionnels, compétitions. Nous offrons aussi des flottes aux entreprises.

Comment le marché des vélos électriques s'est-il modifié?

sance considérables sont possibles, dans la mesure où la technologie fonctionne.

Comment parvient-on à maîtriser cette croissance ?

Nous avons dû surmonter successivement plusieurs limites. D'abord, du point de vue de l'espace, car notre ancien site de Kirchberg devenait trop exigu. Depuis l'ouverture du nouveau bâtiment à Huttwil, en 2009, deux autres annexes sont venues s'y ajouter. Par ailleurs, passer de six à 200 collaborateurs en peu d'années exige une organisation considérable. Il faut mettre en place des structures et professionnaliser le management.

Comment vont les affaires en ce moment ?

L'exercice 2012 a été satisfaisant en termes d'unités vendues, mais moins réjouissant en termes de bénéfices. Nous exportons plus de 50 pour cent de notre production et le franc fort nous a touchés brutalement. Nous sommes tout de même fiers d'avoir pu afficher jusqu'à présent des chiffres noirs pour chacune de nos onze années d'activité.

Va-t-on vers une saturation du marché ?

Non, nos principaux marchés: Suisse, Allemagne, Autriche et Benelux, continuent de se développer. En Suisse, nous avons encore un potentiel devant nous, si l'on songe que 14 pour cent seulement de la totalité des vélos vendus dans notre pays sont électriques. Parallèlement, nous explorons de nouveaux marchés comme la Pologne, l'Angleterre, l'Italie, la Suède et la Norvège.

D'un point de vue écologique, il semble discutable de remplacer les vélos traditionnels par des vélos électriques. Que répondez-vous à cette critique assez fréquente ?

Nos clients ne sont pas principalement des cyclistes qui se convertissent au vélo électrique. Une enquête auprès des clients actuels et potentiels a montré que 62 pour cent des kilomètres avalés avec un Flyer remplacent des kilomètres automobiles. Ajoutons à cela qu'un vélo électrique, avec 1 kWh pour 100 km, consomme très peu d'énergie.



Photo: m. à d.

Kurt Schär a fondé avec des partenaires l'entreprise Biketec AG en 2001 qui, par l'intermédiaire du commerce spécialisé, vend chaque année plus de 50 000 vélos électriques. Avec sa formation d'électricien radio/TV, complétée par une formation dans le marketing, M. Schär conduit lui-même de préférence la série X du FLYER, un mountainbike. Il est co-fondateur et co-président des Verts Libéraux du canton de Berne et, depuis 2011, membre du conseil d'administration des FMB.

C'est la quantité d'énergie qu'il faut pour chauffer l'eau d'une douche de trois minutes. Je réponds aux critiques qu'un cycliste roulant avec un vélo ordinaire sur 100 kilomètres éprouverait peut-être le besoin de se doucher trois fois, si bien qu'en définitive, il consommerait plus d'électricité qu'avec le vélo électrique.

Quelle importance Biketec accorde-t-elle à la durabilité ?

Une très grande importance. Nous avons construit le nouvel atelier selon les normes minergie-P, avec installation photovoltaïque, pompe à chaleur et récupération d'eau de pluie. Quand on offre un produit énergétiquement rentable, il faut le construire dans une usine au coefficient énergétique optimum. A côté de sa valeur écologique, la durabilité a aussi une valeur économique et sociale. Nous obtenons celle-ci grâce à des produits qui procurent joie et santé et grâce à notre succès commercial, qui a créé de nombreux emplois. Pour ce qui est des collaborateurs, nous veillons à leur offrir des emplois de haut niveau et un climat de travail agréable. Cela se traduit au bout du compte par un faible taux de rotation, ce qui, financièrement, est aussi très intéressant.

Comment garantisiez-vous des conditions de travail acceptables pour le personnel fabriquant les pièces détachées importées ?

Les différents composants que nous utilisons à Huttwil pour construire les Flyer proviennent d'entreprises du monde entier. Nous visitons pratiquement toutes les usines deux fois par an et avons des partenaires qui surveillent la production sur place. En Suisse, j'ai vu des entreprises qui offrent de moins bonnes conditions de travail.

Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir de Biketec ?

Nous souhaitons garder le cap sur une croissance modérée, mais stable, et défendre notre position de fournisseurs de premier plan sur les principaux marchés en couvrant parfaitement les besoins de la clientèle. Faire des bénéfices n'est pas notre objectif premier. Dans notre optique, le bénéfice est avant tout le fruit d'un bon travail. Nous pratiquons cette «philosophie» à l'interne comme à l'extérieur. ■

*Jugement***Droit sur des inventions**

Les inventions faites par un employé dans le cadre de son travail appartiennent à l'employeur. Il importe peu si les inventions ont été développées pendant ses heures de travail ou son temps libre, en revanche il doit exister un rapport de connexité étroite entre l'activité exercée par l'employé et l'invention. L'obligation contractuelle de déployer une activité inventive peut être expresse ou se déduire des circonstances.

Faits

La société anonyme Z. SA élabore et vend des machines destinées à l'impression de billets de banque. Elle comprend notamment un atelier mécanique et un bureau technique composé d'ingénieurs chargés du développement des machines.

Le 1^{er} mars 1985, A. a été engagé en qualité de mécanicien spécialisé.

A. n'a pas de diplôme d'ingénieur. Il portait assistance aux techniciens des fournisseurs de Z. dans les travaux de montage et de démontage des machines d'impression. Il fabriquait des pièces pour prototypes, effectuait des modifications générales sur les machines et passait des commandes d'outillages et de matériel. Si A. n'avait pas pour mission, dans le travail courant, de réaliser des études et créations, son domaine de prédilection était l'amélioration des pièces et des composants de machines. Son rôle ne se limitait pas à celui d'un mécanicien; il participait directement à la réalisation d'inventions et initiait souvent des nouveautés de façon spontanée. Le 31 janvier 2001, une tâche supplémentaire a été formellement ajoutée à son cahier des charges, soit la participation à de nouveaux développements techniques. Dans les faits, A. a déployé une telle activité dès son entrée au service de Z.

Au plus tard en juillet 1993, le règlement interne de Z. a intégré une clause précisant que les inventions réalisées par les employés dans le cadre de leur activité restaient en tout temps la propriété de l'entreprise. A. a été désigné comme inventeur dans sept familles de brevets européens délivrés à Z.

Ces inventions consistaient en de petits perfectionnements sur de grandes

machines, qui pouvaient se révéler précieux ponctuellement. Il est admis qu'il s'agit d'inventions «de service» au sens de l'art. 332 al. 1 CO. A. les a conçues avec les moyens techniques mis à disposition par Z. Il réalisait les essais sur les machines de celle-ci. Toutes les conditions étaient réunies pour qu'il puisse exercer au mieux son activité inventive (mise à disposition de machines, collaboration d'autres employés).

Le 8 septembre 2005, Z. a résilié le contrat de A. A. s'est opposé au congé.

Extraits des considérants

3. A. se plaint d'une violation de l'art. 332 CO et de constatations de fait inexacts ayant une incidence sur l'application de cette disposition. En substance, il conteste que les deux systèmes d'impression conçus soient des inventions de service rémunérées par son seul salaire, et entièrement acquises à son employeuse.

L'alinéa 1 traite des inventions dites «de service» (Aufgabenerfindungen). Pour être acquise à l'employeur, l'invention de l'employé doit réaliser deux conditions: elle doit être faite dans l'exercice de l'activité au service de l'employeur, et en vertu d'une obligation contractuelle. La doctrine relève que ces critères sont interdépendants, en ce sens que si l'employé accomplit une obligation contractuelle, il agit forcément dans l'exercice de son activité. Elle observe aussi que l'activité inventive ne peut souvent être décrite que de façon générale, eu égard à l'incertitude planant sur le résultat.

Selon la jurisprudence fédérale, il doit exister un rapport de connexité étroite entre l'activité exercée par l'employé et l'invention. En revanche, il importe peu qu'il l'ait réalisée pendant ses heures



de travail ou son temps libre. Il faut par ailleurs rechercher si le travailleur a l'obligation contractuelle de déployer une activité inventive. La convention à ce sujet peut être expresse ou se déduire des circonstances. Entrent en considération les circonstances de l'engagement, les directives données à A., la position de celui-ci, l'importance de son salaire, sa formation et ses connaissances particulières, le degré d'indépendance dans l'exécution de son travail, les ressources logistiques et financières à disposition, le but social de l'entreprise qui l'emploie. Le travailleur peut aussi avoir d'autres tâches et n'être astreint à une obligation inventive qu'à titre accessoire.

3.2.1 A. réfute les constatations selon lesquelles il aurait collaboré directement avec la direction technique et aurait été la personne de référence pour les membres du bureau technique. A. conteste avoir eu un rôle excédant celui de mécanicien.

3.3.1 A. se plaint d'une contradiction, qui résiderait dans le fait de constater qu'il touchait un salaire plus élevé que les collaborateurs du bureau technique, tout en reconnaissant que l'un d'eux, dénommé F., touchait un salaire supérieur au recourant.

3.3.2 La Cour d'appel constate que A. touchait un salaire plus élevé que «plusieurs collaborateurs» du bureau tech-



Illustration: Christine Bur

nique, ce qui n'excluait pas qu'un autre membre de ce bureau touche une rémunération encore plus importante que celle du recourant. Dans ses considérants en droit, la cour a relevé qu'il importait peu de savoir si le salaire de A. était le plus élevé du bureau technique, ou parmi les plus élevés.

3.5.1 En droit, A. se plaint d'une fausse application de l'art. 332 al. 1 CO. En résumé, la Cour d'appel aurait considéré à tort que les systèmes d'impression étaient des inventions de service, alors qu'il n'y aurait aucun rapport logique étroit entre ces découvertes et sa fonction de simple mécanicien, qui l'aurait uniquement obligé à réaliser des travaux de modification mécanique sur diverses installations. Les deux inventions litigieuses n'entreraient pas dans ce type de travaux. Contrairement aux inventions brevetées, il ne s'agirait pas de simples améliorations de pièces et de composants, mais de nouveaux systèmes proposant des fonctionnalités complètement différentes.

3.5.2 A. ne conteste pas que les sept inventions brevetées dont il est désigné comme l'auteur ou le coauteur sont des inventions de service. Sur le principe, l'obligation de déployer une activité inventive est donc établie. La question litigieuse se résume à déterminer l'étendue de cette obligation. A. insiste sur la différence de nature entre les inventions

déjà brevetées et les deux systèmes litigieux, lesquels sortiraient du champ de son activité de mécanicien.

L'état de fait fournit relativement peu d'indications sur la nature des inventions brevetées (...). Il s'agissait de petits perfectionnements sur de grandes machines, pouvant se révéler précieux ponctuellement.

L'on ne peut certes pas exclure que les systèmes d'impression imaginés par A. aient une autre ampleur que les précédentes inventions. Il est vrai aussi que le rôle de A., comme mécanicien spécialisé, était au premier chef d'assurer le bon fonctionnement des machines d'impression et de remédier aux événements défauts et dysfonctionnements constatés à l'utilisation. L'on ne saurait pour autant en déduire que les deux découvertes réalisées sortent du cadre de l'obligation contractuelle d'activité inventive.

A. était manifestement attiré par la recherche et le développement. Son activité de prédilection était d'améliorer les pièces et composants de machines. Il avait déjà participé à plusieurs inventions et souvent initié des nouveautés de façon spontanée. Il pouvait compter sur la collaboration d'autres employés et sur les moyens techniques de Z. Son salaire a notablement augmenté lorsque les premières demandes de brevets ont été déposées. Sa rémunération était plus élevée que celle perçue par plusieurs collaborateurs du bureau technique. De l'avis de l'expert judiciaire, l'augmentation de salaire remarquable enregistrée dès les premières demandes de brevet montre que Z. reconnaissait les contributions de A. et en tenait compte généreusement dans sa rétribution;

le salaire obtenu dans les années 2000–2005 atteignait un niveau tout à fait extraordinaire eu égard à la formation de A. Un tel salaire ne se serait jamais justifié si A. n'avait pas eu la charge de déployer des contributions inventives et de développement dans le cadre de son contrat de travail.

L'on peut inférer de ce qui précède que Z. a reconnu le potentiel inventif de A. et l'a rémunéré en conséquence, tout en faisant en sorte qu'il puisse exercer au mieux son activité inventive en mettant des moyens à sa disposition. Si réellement l'obligation de recherche de A. avait dû se confiner à apporter de petits perfectionnements sur des détails pratiques, l'on concevrait mal que Z. ait accordé une telle rémunération à A., sachant par ailleurs que les brevets précédemment déposés grâce à l'activité inventive de A. n'avaient en fin de compte qu'une valeur très relative. Il n'apparaît pas que ceux-ci aient eu pour Z. une incidence particulière au niveau commercial, ou même simplement pratique.

A. objecte que Z., dans son courrier du 13 janvier 2003, se disait prête à lui accorder pour ses travaux une rémunération équitable «comme le prévoit la loi». Il faudrait y voir un aveu de ce que les inventions sortiraient du champ contractuel, puisque la «rétribution spéciale équitable» de l'art. 332 al. 4 CO concerne précisément les inventions faites dans l'exercice de l'activité professionnelle, mais en dehors du champ des obligations contractuelles.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
6 novembre 2012 (4A_691/2011)*

24^{ème} JOURNÉE DE DROIT DU TRAVAIL organisée par le professeur Gabriel Aubert

Date et lieu: Jeudi 25 avril 2013, Palexpo, Centre de Congrès, Grand-Saconnex

Programme: Jurisprudence récente sur le contrat de travail, licenciements collectifs, réduction de l'horaire de travail, contrats atypiques et travail à distance

Inscription: jusqu'au 11 avril 2013 – tél. 022 379 84 38, fax 022 379 84 41
www.unige.ch/droit/jdt/inscription.html

Jugement

Conditions requises pour un examen par un médecin-conseil

Si l'employeur doute pour des raisons objectives de la véracité d'un certificat médical produit par un employé, il est en droit d'exiger de ce dernier qu'il soit examiné par un médecin-conseil. S'il s'y refuse sans motif valable, l'employeur peut cesser de verser le salaire.

Faits

A. a été au service de l'entreprise X. en tant qu'ingénieur système depuis le 18 février 2008. X. a résilié les rapports de travail le 26 mars 2009 avec un délai de congé de trois mois, soit pour le 30 juin 2009. Dans la procédure de recours, le litige a porté sur le point de savoir si ledit délai aurait été prolongé du fait d'une incapacité de travailler de A.

Extrait des considérants

4.5.1 La preuve de l'empêchement de travailler dû à une maladie ou à un accident incombe à l'employé. Elle est administrée le plus souvent sous la forme d'un certificat médical, lequel améliore de manière décisive la situation de l'employé en matière de preuves dans la mesure où les tribunaux s'appuient sur ce document, sauf doutes fondés sur sa véracité. De tels doutes sont éveillés essentiellement lorsque le début de l'incapacité de travailler attestée est fixé sans raisons explicables à plusieurs jours avant la première consultation, si l'employé refuse de se faire examiner par un médecin-conseil ou de délier son médecin du secret médical comme cela serait nécessaire, s'il change souvent de thérapeute ou si des activités ou des travaux effectués en dehors de l'entreprise remettent en cause le certificat.

Dans la littérature, les avis divergent sur le point de savoir si l'obligation de se soumettre à un examen médical découle directement du devoir de fidélité de l'employé selon l'art. 321a al. 1 CO ou si elle requiert une disposition particulière prévue dans le contrat de travail. Le Tribunal fédéral a laissé la question ouverte jusqu'à ce jour. La doctrine dominante admet que l'employeur qui nourrit des doutes concernant la véracité du certificat médical au vu d'indices

objectifs est habilité à exiger un examen médical, cela également lorsque le contrat de travail ne le prévoit pas expressément. Lorsqu'un employé prétend être malade et entend le prouver au moyen d'un certificat établi par un médecin ayant sa confiance, l'employeur doit lui aussi être autorisé à exiger que l'employé se fasse examiner par un médecin dans lequel lui-même a foi. De plus, si l'employé ne délie pas le médecin-conseil du secret médical pour ce qui est des données répondant aux questions légitimes de l'employeur, une telle attitude revient à faire de l'obstruction à l'administration d'une preuve, et l'employé supportera les conséquences de l'échec de la preuve conformément à l'art. 8 CC. Le refus de l'employé de se soumettre à un examen du médecin-conseil exigé à bon droit a pour effet d'affaiblir la force probatoire d'un certificat de travail existant. Si l'employé, après y avoir été invité fermement, refuse sans raison valable l'examen demandé à bon droit, la poursuite du versement du salaire tombe.

4.5.2 Il n'est pas contesté que l'entreprise X. ait exigé un examen par le Dr M., en qualité de médecin-conseil, et que A. s'y soit soumis. Il en va de même du fait que A. n'a pas délié le Dr M. du secret médical, cela également dans la présente procédure. X. allègue n'avoir jamais reçu des renseignements sur la capacité ou l'incapacité de travailler de A. Ce dernier fait toutefois valoir que quatre médecins auraient confirmé par écrit sa maladie et invoque à cet égard l'attestation des Dr M. jointe à la lettre de X. du 27 avril 2009 («c'est la tâche du médecin de famille. Nous sommes au service non pas de l'employeur mais des patients»). Or, il ne ressort pas de



ce constat ni des autres pièces que le Dr M. aurait fait état d'une incapacité de travail de A.

Les autres médecins-conseil proposés au Maroc par X. dans un e-mail du 20 avril 2009 n'ont pas été consultés par A. Par e-mail du 30 avril 2009, X. lui a fait part de ce qu'il continuerait à le considérer comme étant apte à travailler s'il ne déliait pas du secret médical les Dr M., en tant que médecins-conseil désignés, ou s'il ne fournissait pas d'attestation desdits médecins concernant sa maladie. Par ailleurs, malgré une exigence de X. formulée les 4 et 8 mai 2009, A. ne s'est pas soumis à l'examen d'un médecin-conseil en Suisse. Ce point n'est pas contesté.

4.5.3 Le certificat médical du 13 avril 2009 émane du Dr N., spécialiste en chirurgie générale. Il a été établi au Maroc pendant le délai de congé. Le dossier ne révèle pas que A. ait présenté des signes de maladie auparavant. Selon des données fournies par le directeur de l'hôpital où travaille le Dr N., l'attestation médicale aurait dû obligatoirement figurer sur du papier à en-tête de l'établissement. Le certificat n'aurait en outre pas été enregistré, ni ne porte un numéro d'ordre. Le Dr O., médecin au Maroc, a en outre confirmé dans une lettre du 5 juin 2009 que des Marocains se rendent pour des vacances dans leur pays et y «achèteraient» des certificats médicaux. Dans la mesure où il existait



Jugement

Calcul des chiffres d'affaires

Si le contrat prévoit une rémunération qui dépend du chiffre d'affaires réalisé par l'employé, il faut prévoir qu'il ne peut pas réaliser les mêmes chiffres d'affaires durant les mois où il prend des vacances.

Faits

Par contrat du 9 mars 2007, X. a engagé A. en qualité de coiffeuse à temps complet. Il était prévu un salaire mensuel brut de 3600 francs, qui devait passer, après la période d'essai, à 3800 francs; dès que l'employée atteignait un chiffre d'affaires de 10 000 francs par mois, son salaire brut devait s'élever à 4000 francs. Il pouvait encore être augmenté, suivant le chiffre d'affaires réalisé, en fonction d'un tableau figurant au contrat. A. a commencé son travail le 27 mars 2007.

Les rapports entre X. et A. se sont par la suite fortement dégradés, de sorte que A., par lettre du 21 septembre 2008, a résilié le contrat pour le 31 octobre 2008.

Le Tribunal des prud'hommes a considéré que A. avait réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 10 000 francs en août 2007, si bien que son salaire mensuel brut devait être arrêté à 4000 francs jusqu'à la fin des rapports de travail. Il a admis que la salariée avait droit à un solde de salaires de 2800 francs pour la période d'août 2007 à septembre 2008, ainsi qu'à 4000 francs à titre de salaire pour le mois d'octobre 2008, resté impayé.

Extrait des considérants

X. reproche à la cour cantonale d'avoir corrigé le chiffre d'affaires effectif réalisé par l'employée pour les mois où elle a pris des vacances. Il a été constaté en fait – d'une manière qui lie le Tribunal fédéral (art. 105 al. 1 LTF) – que le contrat conclu entre les parties prévoit une rémunération qui peut être augmentée en fonction du chiffre d'affaires réalisé par l'employée. Comme cette dernière a droit à des vacances (art. 329a CO), il est évident qu'elle ne peut pas réaliser le même chiffre d'affaires durant les mois où elle prend des jours de vacances. Il se pose donc un

problème d'interprétation de la clause contractuelle.

La cour cantonale a constaté que X. lui-même, en cours de procédure, avait admis dans un allégué un correctif pour tenir compte des vacances. X. ne prétend pas que la constatation de cet allégué serait arbitraire (cf. art. 106 al. 2 LTF). Dès lors que A. partait également du même principe, la cour cantonale pouvait en déduire, sans arbitraire, qu'il s'agissait de la volonté réelle des parties dans l'interprétation de la clause contractuelle. Comme la volonté réelle des parties a été déterminée sur la base de leur comportement ultérieur, il s'agit d'une constatation de fait qui lie le Tribunal fédéral (art. 105 al. 1 LTF).

Le grief concernant le chiffre d'affaires réalisé par A. et le salaire qui en résulte doit être rejeté.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
1 octobre 2012 (4A_310/2012)*

des indices objectifs autorisant à mettre en cause le certificat médical fourni par A., X. était autorisée à exiger un examen par un médecin-conseil. Ce point n'est pas contesté.

Le refus de A. de délier le médecin-conseil, Dr M., du secret médical pour ce qui touchait les questions légitimes de X., respectivement son refus de se laisser examiner par d'autres médecins-conseil ont suscité des doutes sur la véracité des certificats médicaux produits par A. Il y a lieu également de tenir compte de ce que le médecin de famille, le Dr L., a constaté, plusieurs semaines plus tard, une incapacité de travail, soit le 4 mai 2009, et que l'on peut en déduire que A. a été déclaré incapable de travailler par ses médecins principalement sur la base de ses déclarations, le Dr K. ayant toutefois observé dans sa lettre du 7 mai 2009 que A. présentait une décompensation psychique réactionnelle avec des symptômes anxio-dépressifs ainsi que des douleurs psychosomatiques consécutives à un conflit du travail.

4.5.4 L'incapacité de travail de A. n'est pas suffisamment prouvée au regard du droit.

*Arrêt du Tribunal cantonal de Lucerne,
30 janvier 2012 (1B11 56)
(Traduit de l'allemand)*

Industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux

L'industrie MEM reprend confiance

L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux a mieux résisté que l'on ne pensait. La perte du nombre d'emplois a été limitée en 2012. Pour l'année en cours, des signes de reprise sont perceptibles et les attentes des entreprises sont plus optimistes que l'automne dernier. Mais la pression aux adaptations demeure forte. **Par René Pfister**



Photo: Keystone/Gaetan Bally

Pour l'industrie MEM, les perspectives s'annoncent meilleures.

Il y a une année, Swissmem n'était pas très optimiste: à cause de la force du franc, de la crise de la zone euro, de la baisse des prix et de la chute des entrées de commandes, l'association s'attendait à un net recul des chiffres d'affaires et des bénéfices dans la branche MEM. Partant de l'idée que de nombreuses entreprises devraient lutter pour leur survie, Swissmem prévoyait de nouvelles délocalisations à l'étranger ainsi qu'une perte possible de l'ordre de 10 000 emplois.

Heureusement, ce scénario ne s'est pas confirmé, même si l'année 2012 ne restera pas comme une bonne année dans les annales de la branche MEM. Cela ressort des nouveaux faits présentés lors de la conférence de presse annuelle de Swissmem. Ainsi, selon les enquêtes de la Confédération, le nombre des personnes occupées dans le secteur MEM, environ 338 000, est demeuré pratiquement stable à fin 2012, mais cette statistique inclut les personnes qui travaillent dans l'industrie horlogère. Si l'on ne considère que les chiffres de l'industrie MEM à proprement parler, le nombre des personnes occupées en Suisse a reculé de 2000 environ, a précisé le directeur, Peter Dietrich. C'est pour lui une évolution très positive, d'autant plus qu'il y a eu 30 licenciements importants. A l'étranger, l'in-

dustrie MEM occupe maintenant environ un demi-million de personnes.

Moins d'exportations

Par rapport à 2011, les chiffres d'affaires ont progressé en 2012 de trois pour cent au total. Ce résultat est surtout dû aux grandes entreprises comptant plus de 250 collaborateurs. Dans les PME, selon Monsieur Dietrich, la progression des chiffres d'affaires a été beaucoup moins vigoureuse. Les entrées de commandes ont nettement régressé, de 3,8 pour cent, tandis que le taux d'utilisation des capacités de production est passé à 86 pour cent (année précédente: 89,6 pour cent). Il est même descendu provisoirement à 83,6 pour cent au quatrième trimestre.

A l'exception des instruments de précision, les exportations ont reculé dans tous les secteurs. La construction de machines (moins 12,3 pour cent) et les constructions métalliques (moins 7,8 pour cent) ont été plus touchées que l'électrotechnique et l'électronique (moins 3,5 pour cent). Au total, l'industrie MEM a exporté des biens pour 64,6 milliards de francs, soit environ 6 pour cent de moins qu'en 2011. Il est frappant de constater que ce ne sont pas seulement les exportations vers les pays

de l'UE qui ont nettement reculé (moins 6,4 pour cent), mais surtout celles à destination de l'Asie (moins 11,8 pour cent). Celles à destination des Etats-Unis et du Japon ont augmenté. La part des exportations dans le chiffre d'affaires total se situe autour de 80 pour cent.

Signaux positifs pour 2013

Pour l'année en cours, la branche a retrouvé espoir et Swissmem juge les perspectives meilleures. Il y a à cela plusieurs raisons: premièrement, les entrées de commandes ont repris au quatrième trimestre 2012 après une baisse continue d'une année et demie. Elles ont progressé de 9,8 pour cent. Deuxièmement, un tournant positif s'est amorcé au niveau des prix à l'exportation: contrairement à ce qu'on avait pu craindre, ils ont progressé de 0,9 pour cent et même de 1,4 pour cent au dernier trimestre. Troisièmement, les chiffres d'affaires ont enregistré une nette progression au quatrième trimestre, de 6,5 pour cent.

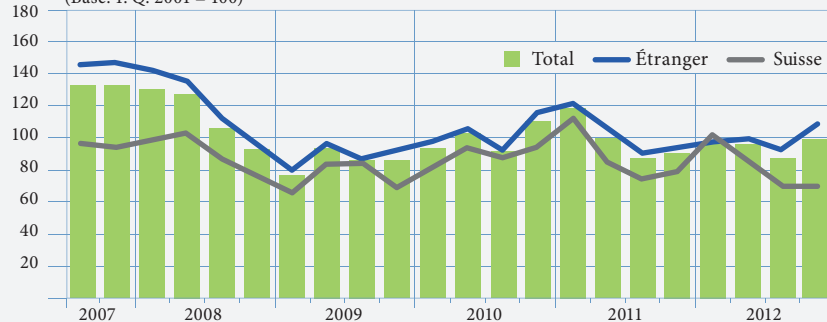
En outre, Swissmem constate une stabilisation de la situation dans l'UE qui, avec une part de 60 pour cent, est toujours son principal marché d'exportation. L'association relève aussi une reprise sensible de la demande aux Etats-Unis. C'est important, parce que les Etats-Unis sont toujours son deuxième marché d'exportation, avec un volume deux fois plus gros que celui de la Chine. Enfin, l'industrie MEM tire aussi profit de la stabilité du cours de change fixé par la Banque nationale à CHF 1,20 pour un euro, ce qui, pour Peter Dietrich, représente une base fiable pour les entreprises.

«Les chiffres des derniers mois nourrissent l'espoir d'une détente de la situation dans l'industrie MEM suisse», a conclu M. Dietrich lors de la conférence de presse annuelle. Il a relevé des signes clairs traduisant un regain de compétitivité des entreprises suisses sur le plan international. Il a également noté que la branche espère surtout pour 2013 une demande vigoureuse en provenance des Etats-Unis et une croissance en progression en Asie et en Europe orientale. Les entreprises ont une vision plus optimiste de l'avenir: 40 pour cent s'attendent maintenant à une augmentation des entrées de commandes, alors que

Entrée des commandes industrie MEM

290 entreprises Swissmem déclarantes

(Base: 1. Q. 2001 = 100)



Source: Swissmem

près de 14 cent seulement s'attendent à un recul. En automne, près d'un tiers s'étaient encore montrés pessimistes.

Renforcer l'innovation

Ces tendances à la reprise n'empêchent pas les dirigeants de l'association de mettre en garde contre des attentes trop ambitieuses. La branche sera toujours soumise à une forte pression à l'adaptation, a déclaré Hans Hess, le président de Swissmem. Vu les tendances à la récession qui se dessinent sur d'importants marchés, cette remarque s'applique aussi aux PME, a-t-il ajouté. Et de préciser: il faut s'attendre à ce que dans les dix prochaines années, le marché européen, le principal, ne croisse plus que faiblement. Selon M. Hess, le durcissement de la concurrence mondiale et le renforcement de la concurrence asiatique accentuent la pression sur les entreprises suisses, d'autant plus que le franc est toujours surévalué.

C'est pourquoi le président a souligné que la branche suisse MEM se devait de renforcer sa compétitivité, sa capacité d'innovation et sa présence sur le marché. Il s'est référé à une nouvelle étude de McKinsey (voir page 50) qui définit de nouveaux champs d'action concrets et a posé les priorités suivantes:

- Meilleure ouverture de marchés en expansion et orientation cohérente des produits et des canaux de distribution vers les marchés cibles. Les PME devraient davantage coopérer avec les grandes entreprises.
- Optimisation de la productivité par un plus fort ancrage des principes de

la production allégée («Lean production») aussi chez les collaborateurs.

- Orientation renforcée du modèle commercial sur l'agilité permettant aux entreprises de réagir plus rapidement aux nouvelles chances offertes par les fluctuations du marché.
- Amélioration du potentiel d'innovation: il s'agit ici d'axer davantage les activités de recherche et développement sur les besoins des clients, de trouver de nouveaux champs d'application pour les technologies existantes ou de modulariser des produits afin de mieux satisfaire les besoins des clients. Il importe d'intensifier la collaboration avec les universités et les instituts de recherche, surtout avec les PME.
- Assurer la disponibilité de personnel qualifié par une meilleure mise en valeur du système de formation dual dans le dialogue avec les institutions de formation. Une collaboration s'impose entre entreprises (par exemple pour le recrutement à l'étranger) afin de rendre les professions de l'industrie MEM plus attrayantes.

M. Hess a surtout insisté sur l'importance de la capacité d'innovation. Dans un îlot de cherté comme la Suisse, elle a une valeur existentielle, a-t-il relevé. Selon des études récentes, le potentiel d'innovation élevé de l'industrie suisse diminue. Les PME en particulier ne se situent que dans la moyenne internationale et elles ne peuvent souvent pas épuiser leur potentiel d'innovation. Des stratégies sont nécessaires pour rentabiliser les produits de l'innovation. ■

Les clés d'un renforcement de la compétitivité

Les entreprises de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux doivent agir avec détermination pour renforcer le secteur dans son ensemble. Telle est la conclusion à laquelle parvient le nouveau rapport sectoriel de McKinsey Suisse sur l'industrie suisse MEM. Nous publions ici le résumé des cinq principaux champs d'action, ainsi que les perspectives mentionnées dans le rapport.

L'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM) représente 58 pour cent de l'industrie de transformation nationale et revêt une place centrale pour l'économie suisse. Bien que ce secteur ait enregistré une évolution relativement satisfaisante par rapport au reste de l'Europe, les défis se sont multipliés au cours des dernières années. Les signes d'une profonde mutation s'accroissent, en particulier pour les PME – des entreprises qui emploient jusqu'à 250 personnes et sont souvent les sous-traitants des grandes entreprises MEM.

Cinq champs d'action essentiels

A l'avenir, seules les entreprises qui maîtrisent non seulement chacune des touches, mais l'ensemble du clavier, seront compétitives. Le présent rapport décrit clairement ce clavier au moyen de cinq champs d'action que les entreprises – avec le soutien des associations et des instances politiques – doivent aborder résolument:

- **Mondialisation:** Renforcer le caractère international des modèles commerciaux afin d'augmenter, d'un côté, la part des marchés en forte croissance dans le domaine des exportations et, de l'autre, d'optimiser la structure de la chaîne de valeur dans le contexte international.
- **Productivité:** Optimiser les achats et l'utilisation des ressources, faire de l'amélioration de l'efficacité un objectif quotidien et réduire les frais de fabrication dès la phase de développement afin d'augmenter durablement et significativement la productivité.

- **Agilité:** Saisir les chances offertes par l'environnement économique actuel, de plus en plus volatile; effectuer cependant simultanément les adaptations qui rendent une entreprise plus solide et plus résistante aux turbulences de marché.
- **Innovation:** Déterminer l'affectation des ressources de telle sorte qu'une avance, en matière d'innovation, puisse être assurée ou maintenue dans les domaines des produits, des processus et des modèles commerciaux.
- **Personnel qualifié:** Favoriser les voies nouvelles de formation et de recrutement des collaborateurs afin de conserver les avantages de la place économique suisse en matière de compétence et de flexibilité du personnel qualifié.

Si les entreprises parviennent à satisfaire aux exigences des points d'appui individuels les plus importants dans

l'ensemble des cinq champs d'action, elles assureront les conditions permettant à l'industrie MEM suisse d'affirmer sa compétitivité à l'avenir.

Perspectives et enjeux

Les entreprises MEM suisses sont actuellement et seront à l'avenir également confrontées à de grands défis. Il ne sera possible de faire face aux changements structurels profonds que si les entreprises, les associations et les instances politiques coordonnent leurs efforts dans les cinq champs d'action. Les entreprises, tout particulièrement, doivent s'engager de façon proactive afin de maîtriser l'ensemble du clavier et de pouvoir conserver ainsi leur compétitivité à l'avenir.

Pour les grandes entreprises, les champs d'action Innovation et Mondialisation se situent au premier plan. Si les entreprises ont de fortes capacités d'innovation, elles peuvent vendre, mêm-

Des produits innovants pour assurer la compétitivité.



me dans une économie mondialisée, des produits de grande qualité à des prix intéressants pour elles – sur les marchés existants, mais aussi sur de nouveaux marchés émergents. Beaucoup de grandes entreprises considèrent que l'accroissement permanent de la productivité va de soi. Cependant, dans ce champ d'action également, il existe sur bien des points un important besoin de rattrapage, notamment dans le domaine de la productivité se situant hors des processus de production.

Dans le champ d'action Agilité, de nombreux représentants d'entreprise perçoivent un fort potentiel de différenciation – et pressentent même la possibilité de tirer profit de la volatilité mondiale croissante. Enfin, les grandes entreprises ne doivent pas non plus négliger le risque de manque de personnel qualifié, car elles jouent à cet égard un rôle central dans la configuration du marché du travail. Quelle est la combinaison d'initiatives la plus prometteuse? La réponse dépend essentiellement de la situation de chaque entreprise.

Les PME sont particulièrement sous pression

Les PME doivent faire face à des difficultés simultanément sur tous les champs d'action et sont confrontées, au total, à des défis encore plus complexes que les grandes entreprises. Ceci est lié à leur dimension ainsi qu'à leur orientation plus locale, et aux moyens financiers plus limités qui en sont la conséquence. Les PME doivent donc engager des mesures dans l'ensemble des cinq champs d'action et examiner encore plus attentivement la question des coopérations. Malgré une situation financière souvent critique, elles doivent investir davantage dans la R&D et prendre simultanément des mesures de productivité et d'agilité afin de compenser le handicap de la place Suisse en matière de coûts.

En ce qui concerne la mondialisation, il est particulièrement important pour les PME d'exploiter de nouveaux marchés pour réduire leur dépendance en tant que sous-traitants locaux. Dans le champ d'action Personnel qualifié, leur position est également plus difficile que



La productivité dans l'industrie MEM devrait continuer à progresser.

celle des grandes entreprises. Enfin, les PME doivent examiner de façon approfondie les changements affectant le système économique mondial afin de tirer les bonnes conclusions pour leur propre stratégie – tout particulièrement en ce qui concerne la question du portefeuille de produits et de services avec lequel elles pourront rester sur le marché dans de bonnes conditions économiques

Actions des associations et du monde politique

Pour soutenir les entreprises dans leurs démarches, les associations doivent examiner différentes initiatives. Elles peuvent par exemple promouvoir des coopérations à l'étranger en mettant en relation la demande et l'offre des infrastructures de production, de service et de distribution. Il est également nécessaire d'examiner la conduite de séminaires de formation continue supplémentaires se rapportant, par exemple, à certains points d'appui relevant des champs d'action Agilité et Productivité.

Dans l'idéal, les associations doivent également parvenir à améliorer l'échange entre les PME et les institutions de recherche, par exemple à l'aide d'une plate-forme qui, d'une part, montre les besoins des PME et, d'autre part, présente le savoir-faire des institutions de recherche. Enfin, les associations doivent

se poser la question de savoir comment elles peuvent améliorer davantage l'image de marque de l'apprentissage, par exemple à travers une campagne de marketing commune avec les entreprises.

La tâche des instances politiques est cependant de maintenir les conditions-cadres actuellement favorables, voire de les améliorer. Au cours des entretiens, les représentants des entreprises ont souligné sans relâche l'importance des conditions-cadres suivantes: seuil minimal Franc/Euro, politique économique libérale (en particulier un marché du travail flexible et peu de tâches administratives), de bonnes relations avec l'UE (en particulier la conservation de la libre circulation des personnes), des accords de libre-échange supplémentaires, le système de formation dual ainsi que l'amélioration de l'aide de l'Etat à l'innovation.

L'industrie MEM suisse ne pourra continuer à défendre sa compétitivité à l'avenir que si les entreprises, avec le soutien des associations et des instances politiques, utilisent résolument le clavier décrit dans le présent rapport. ■

Le rapport de McKinsey Suisse «Le clavier d'une industrie MEM suisse compétitive» est disponible sur le site: [www.mckinsey.com \(global locations, Switzerland\)](http://www.mckinsey.com/global_locations/Switzerland)

Industrie MEM: l'exemple de Jansen SA

Une croissance d'acier

Tubes en acier de précision soudé, systèmes de profilés pour portes, fenêtres et façades, produits en plastique et systèmes solaires, tels sont les domaines d'activité de Jansen SA, à Oberriet, dans le Rheintal saint-gallois. Voici comment une entreprise industrielle familiale traditionnelle, tournée vers l'exportation, peut être dynamique, innovante et prospère. **Par Michael Zollinger**

Il n'existe pas de véritable CEO chez Jansen SA. Un team autour de Christoph Jansen et Priska Jansen – cousin et cousine – forme la direction du groupe et dirige ensemble l'entreprise. Ils ont repris de la génération précédente un modèle de direction quelque peu différent. Les membres de l'ancien directoire avaient déjà préparé leur succession alors qu'ils étaient âgés d'une cinquantaine d'années. Aujourd'hui, ils siègent toujours au conseil d'administration de la firme.

Une génération plus tôt, en 1923, une petite entreprise artisanale est créée par Josef Jansen, à Oberriet. A ses débuts déjà, elle fabrique des tubes et son histoire est étroitement liée au développement de tubes en acier.

Aujourd'hui, Jansen fabrique des tubes en acier de précision destinés à l'industrie et s'est spécialisée dans des solutions sur mesure pour ses clients. Au fil des années, l'entreprise a considérablement grandi et elle emploie aujourd'hui 1000 personnes dans le monde. «Nous fabriquons principalement des tubes en acier pour l'industrie automobile et des systèmes de profilés en acier pour fenêtres, portes et façades», explique Christoph Jansen.

Qualité et innovation

L'industrie automobile a souvent besoin de composants qui, élaborés autrefois en matériaux massifs, sont de nos jours produits à partir de tubes d'acier afin d'en réduire le poids. Et M. Jansen de citer les arbres à cames ou les petits tubes des sièges de voitures destinés à tendre les ceintures. Ce sont des applications complexes et exigeantes sur le plan de la qualité et de la sécurité du processus. «Nous ne sommes qu'une poignée de fournisseurs capables de



L'entreprise Jansen, qui est l'un des principaux employeurs de la région, voit dans la formation professionnelle des jeunes une mission sociale très importante.

les réaliser». Le secteur dépend fortement de l'innovation; souvent, le client vient avec de nouveaux problèmes pour lesquels il cherche des solutions.

Les systèmes de construction font aussi partie de l'activité traditionnelle de Jansen. L'entreprise ne livre pas seulement des profilés aux fabricants de métaux, mais également des systèmes modulaires complets. «Dans ce domaine aussi, le secteur se développe actuellement à un rythme soutenu, respectant à la fois les exigences légales et celles, justifiées, de la durabilité», souligne M. Jansen. Depuis la fin des années 1970, la société du Rheintal travaille en partenariat de licence avec l'allemande Schüco et commercialise en Suisse des systèmes de profilés en aluminium et en bois/métal. A l'inverse, Schüco distribue les systèmes en acier de Jansen

sur le marché allemand et dans d'autres pays.

Dans les années 1950, la branche du plastique est venue s'y ajouter. Depuis, Jansen propose des produits de grande valeur dans ce segment également, tels que des tubes d'assemblage en PVC-alu pour le chauffage au sol, ou des systèmes complets en plastique pour l'alimentation en eau et en gaz. Plus récents encore sont les systèmes solaires Jansen. Comme ce créneau a gagné en importance chez Schüco, la question s'est posée pour Jansen de savoir s'il fallait le mettre en place ici aussi. Cela faisait dix ans déjà que l'on croyait à ce marché-là et la réponse fut donc positive. Jansen élaborait son offre avec des systèmes photovoltaïques et de thermie solaire provenant de chez Schüco. Quelques modules sont en partie techniquement

modifiés à Oberriet pour le marché suisse.

Trois-quarts des affaires à l'étranger

Depuis longtemps déjà, l'entreprise familiale est fortement orientée vers l'international. Sa part d'exportations s'élève à 75 pour cent, notamment dans les secteurs tubes et systèmes en acier. La moitié des exportations prennent le chemin de l'Allemagne, où Jansen exploite sa propre usine à Dingelstädt, près d'Erfurt. «Nous l'avons inaugurée en 1995, suite au non à l'EEE», rappelle le quadragénaire Christoph Jansen, qui fit ses débuts dans l'entreprise à l'âge de 30 ans comme informaticien de gestion. Une fabrique de tubes en acier suivit en 2011, en Turquie, à 100 kilomètres d'Istanbul. Ce rachat n'entraîna pas de délocalisation de la production, mais permit de mettre en valeur de nouveaux marchés en Turquie et dans la région.

Les autres marchés sont la France, les Pays-Bas, et les pays d'Europe du sud. Hors d'Europe, l'entreprise familiale est également présente en Asie depuis près de dix ans – avec son propre bureau de distribution à Shanghai. Dans cette région, toutefois, l'expansion apparaît moins aisée que prévu. «Sur les

marchés asiatiques, le sens et le souci de la qualité ne sont pas aussi développés, ce qui nous impose un grand défi. Nous restons toutefois là-bas parce que nous croyons à l'avenir de ces marchés», ajoute M. Jansen.

«L'entreprise familiale est aussi présente en Asie depuis 10 ans».

En tant qu'exportateur vers la zone euro, Jansen n'a pas été épargné par la dernière crise monétaire. «Nous ne sommes que modérément satisfaits de l'exercice 2012. Sur le plan quantitatif, nos prévisions ont été réalisées, mais le cours de change très désavantageux nous a laissé en caisse beaucoup moins de francs que prévu. Nous nous sommes employés à compenser cela par des gains de productivité dans la production et la distribution». Et M. Jansen de préciser: «Nous avons, par exemple, raccourci les temps d'ajustement, optimisé les processus techniques et simplifié à l'interne la gestion des idées».

La culture d'entreprise de Jansen, caractérisée par une réflexion à long terme et l'idée que les collaborateurs n'ont pas à craindre pour leur emploi, a beaucoup contribué au succès de cette riposte. «La moitié de notre personnel vient d'Oberriet et plus des trois quarts sont du Rheintal. Nous sommes ainsi très étroitement liés à la région. Ma cousine et moi-même vivons d'ailleurs ici au village.» Nul doute que ces liens et la proximité des employés avec leurs familles sont un terrain fertile pour des projets d'optimisation.

Jansen Campus: une construction visionnaire

En 2012, Jansen a marqué un grand coup en faisant sortir de terre à Oberriet un remarquable objet architectural: le Jansen Campus. Il s'agit d'un bâtiment d'entreprise hypermoderne aux lignes extravagantes, avec un restaurant du personnel, créé par l'architecte Davide Macullo, qui a travaillé en son

temps avec Mario Botta. «Nous avons voulu offrir à nos collaborateurs un cadre créatif. En tant que producteurs de systèmes de construction, nous avons d'ailleurs un lien avec l'architecture. Nos produits permettent de donner corps à des projets visionnaires. Le but était d'offrir la possibilité de nouvelles formes de collaboration», explique M. Jansen.

En plus de quelques salles de conférence classiques, le «Campus» abrite de larges espaces ouverts avec des sièges et des tables en bois de six mètres de long, pour des entretiens informels. Une septantaine de personnes issues des secteurs ingénierie, qualité, sécurité, environnement et communication travaillent dans ce nouveau bâtiment, qui se veut lieu de rencontre pour l'ensemble du personnel. La construction a suscité des commentaires flatteurs un peu partout dans le monde et a été présentée dans maints médias spécialisés.

La continuité: objectif primordial

En début d'année, Jansen a reçu le prix économique du Rheintal, ce qui a grandement réjoui la direction du groupe. «surtout parce qu'une distinction est une motivation très précieuse pour les collaborateurs», souligne son responsable. Pas moins de 10 pour cent du personnel d'Oberriet sont des apprentis. Jansen, qui est l'un des principaux employeurs de la région, voit dans la formation professionnelle des jeunes une mission sociale très importante.

Pour l'avenir, M. Jansen se dit confiant. A condition toutefois de pouvoir améliorer la capacité d'innovation de la société, ce qu'il pense obtenir avant tout grâce à la formation continue du personnel. Au-delà de la croissance visée sur les marchés existants ainsi que du développement international de l'entreprise – par exemple en Amérique du sud – Jansen tient à garder sa base en Suisse. «Nous, les représentants de la troisième génération, avons le souci de la continuité et entendons bien, dans un environnement de plus en plus dynamique, ajouter de belles pages à l'histoire de notre entreprise nonagénaire», proclame Christoph Jansen. ■

La moitié du personnel vient d'Oberriet et plus des trois-quarts sont du Rheintal.



Ruwa Holzbau, Küblis (GR)

Entreprise familiale solidement enracinée

À Küblis dans le Prättigau, l'entreprise familiale Ruwa fabrique – en troisième génération – des maisons, cuisines et meubles à partir d'essences locales. Dirigée par Rudolf et Andres Walli et Burga Schoch, la société a été plusieurs fois récompensée. **Par Michael Lütscher**

Peut-on comparer le pull norvégien de Rudolf Walli et le style de maison qu'il fabrique? Oui, car les maisons en bois massif qui font la renommée de Ruwa sont aussi comme tricotées.

Les poutres empilées apparaissent tels des rangs de mailles et s'entrecroisent aux angles, à la manière dont les Walser montaient leurs maisons dans le Prättigau il y a déjà des siècles. Le principe est resté le même – l'exécution s'est modernisée. «Nous utilisons des techniques de pointe» affirme Walli pendant qu'un employé dessine les plans d'une maison à l'ordinateur. Ils serviront sur le chantier, pour les travaux de charpente et de menuiserie, mais aussi pour la commande de la fraiseuse. Celle-ci prépare les poutres qui seront ensuite assemblées par empilement et croisement à l'aide de crêtes et rainures sur mesure.

En mains familiales et couronnée du Prix Lignum

Rarissimes sont les entreprises suisses qui ont encore ce savoir-faire. Selon Rudolf Walli, «c'est un travail de précision» – dont Ruwa est bel et bien capable – d'ailleurs le fameux architecte Peter Zumthor vient de leur confier un nouveau projet. Vous trouverez des réalisations de Ruwa jusqu'aux États-Unis et en Irlande, prochainement aussi en Russie. Et le bureau abrite toute une série de distinctions, parmi lesquelles le Prix Lignum, reçu en 2012 pour la bibliothèque de la Chasa Plaz à Ardez, en Basse-Engadine.

«Nous ne visons pas la croissance à tout prix, mais l'excellence et le plaisir du travail bien fait», résume Rudolf Walli. Ruwa construit environ dix maisons par an, aux Grisons surtout, où elle est

solidement implantée et reste aux mains de la famille. Les propriétaires sont Rudolf et Andres Walli, avec leur sœur Burga Schoch, responsable de la planification. Son mari, Peter Schoch, dirige la scierie et la maman, Elvira Walli, assure l'administration à temps partiel.

«Nous ne visons pas la croissance à tout prix mais l'excellence et le plaisir du travail bien fait».

Avec un chiffre d'affaires annuel de cinq millions de francs, la société reste contrôlable et couvre toutes les étapes, du débitage des troncs aux ouvrages de menuiserie pour l'aménagement intérieur. Andres Walli, responsable commercial, trouve que «c'est ainsi que l'on crée une vraie valeur ajoutée» et Rudolf Walli, responsable de création, d'ajouter «La relation avec le matériau est toute autre quand on le sent et le traite du début à la fin.» En ayant tout sous contrôle, on évite mieux les erreurs.

Odeur de bois fraîchement scié

La scierie, où les troncs sont débités dans le sens de la longueur, sent bon le bois fraîchement scié et la résine. Les essences, mélèze et surtout épicéa, sont locales. «Il s'agit d'épicéas de montagne», explique Andres Walli. «Les cernes sont plus discrets parce que la croissance est plus lente en altitude qu'en plaine.» Deux employés trient les planches: les plus belles pour les meubles, les normales pour la charpente et le reste pour les voliges. Ce dernier tas servira

aussi pour espacer les planches empilées qui doivent sécher pendant six mois à l'air libre.

Ruwa transforme environ trois quarts de la production de bois et vend le surplus, tout comme les copeaux et sciures, qui entrent dans la fabrication de panneaux agglomérés. Comme «ça rapporte bien» selon Andres Walli, il n'a pas encore réalisé ce qui lui tient pourtant à cœur par souci d'écologie: utiliser les copeaux et sciures comme combustible pour l'installation de séchage où le bois stocké continue à durcir. Celle-ci est actuellement chauffée au mazout, mais la remplacer coûterait 130 000 francs – trop face aux prix de l'énergie et au chiffre d'affaires de l'entreprise.

Fondée par le grand-père, croissance organique

Dans le séchoir, le climat est chaud et humide. Pour peu, on se croirait dans une serre pour plantes tropicales, s'il ne flottait pas dans l'air cette odeur si typique de bois. Les planches séchées sont rabotées dans un autre bâtiment sur le terrain de cette usine toute en coins et recoins aux abords de Küblis. Andres Walli: «Nous avons misé sur la croissance interne» et les nouveaux bâtiments sont venus au fur et à mesure, selon les besoins.

L'entreprise a été fondée en 1932 par le grand-père Rudolf Walli, qui lui donne son nom – en version abrégée – Ruwa. Le père, Rudolf Walli II, agrandit la scierie dans les années 50. Profitant de la conjoncture favorable, il développe un modèle autoconstructible pour les amateurs habiles de leurs mains. Ces petites maisons de vacances remportent un franc succès. Puis la taille des maisons grandit en même temps que le



Photo: m. 3 d.

Rudolf et Andres Walli et leur soeur Burga Schoch dirigeant l'entreprise familiale Ruwa.

pouvoir d'achat et Rudolf Walli II, se remémorant la tradition des maisons Walser, met au point une «maison système».

Demande intacte de maisons Walser de Ruwa

«Nous construisons des copies de maisons Walser, mais des vraies», Rudolf Walli III rit aux éclats. La demande reste intacte pour ce style aux frises sculptées par son oncle, Marco Walli. Depuis que Rudolf III, Andres et Burga sont aux commandes, la gamme comprend également une version épurée, sans pignon sculpté ou chantourné, mais avec des fenêtres plus grandes. La maison témoin qui se trouve sur le terrain de l'usine à Küblis sert aussi de salle de réunion. Lors de la visite, Rudolf Walli explique les avantages de cette construction. Poutres aux plafonds et pour les murs dans toute la maison, murs extérieurs avec une couche de protection isolante à l'intérieur.

Climat d'habitation chaleureux

Le plus grand défi dans ce genre de construction? Pendant les deux à trois premières saisons de chauffage suivant la finition de l'ouvrage, le bois continue de sécher et donc de se contracter. Ce retrait, soit trois à quatre centimètres pour une habitation à deux étages, doit être pris en compte lors de la construction et de l'aménagement intérieur, y compris pour les gaines, tuyaux et au-

tres conduits. Rudolf Walli est fier de son travail, vante le climat intérieur agréable, fait remarquer l'alignement parfait et l'empilement sans jeu des poutres et souligne le résultat qui met en valeur la surface harmonieuse du bois. Les poutres ont été «polies», c'est-à-dire rabotées d'une fraction de millimètre.

Tôt ou tard, tout le monde passe devant la Living Box

Avec le concours de l'architecte Thomas Schnyder, Rudolf Walli, 54 ans, a développé son propre style de maison. La Living Box se trouve aussi sur le terrain Ruwa, impossible à manquer quand on passe par le Prättigau car il s'agit d'une construction carrée en bois, à toit plat et avec de grandes fenêtres, élevée sur pilotis. Les modules de ce prototype, conforme au standard Minergie-P, peuvent être assemblés diversement. La Ruwa en a construit dix au cours des douze dernières années. Ce petit nombre s'explique par les capacités limitées de l'entreprise familiale pour la fabrication des éléments.

L'idée des modules, ou «Lego» selon Rudolf Walli III, se retrouve cependant aussi dans les autres maisons, avec les poutres découpées selon plan et sur mesure. «Il n'y a plus qu'à assembler.» Planification: six mois, construction du gros œuvre: une semaine. Et afin de conserver et mettre à profit toute sa latitude, Ruwa utilise ses propres camions

pour transporter les poutres sur les chantiers.

L'entreprise compte 32 employés, avec manœuvres, charpentiers, dessinateurs en bâtiments, etc. Chacun possède une fourrure polaire avec le logo de l'entreprise et son propre nom, brodé, comme chez les coureurs automobiles. «Cela a de l'allure et une touche personnelle. Les clients apprécient» explique Andres Walli. Ruwa n'a aucun problème de relève et compte cinq apprentis.

La qualité comme réponse à la concurrence

Le Prättigau est un haut-lieu de la construction en bois, avec une cinquantaine d'entreprises entre Landquart et Davos. Comment les frères Walli évaluent-ils les conséquences de l'initiative sur les résidences secondaires? «Nous ne sommes pas vraiment touchés car nous n'avons jamais attiré les spéculateurs. 80 pour cent de nos constructions sont des maisons d'habitation», répondent-ils. La compétition est certes plus vive, avec les constructeurs de logements de vacances se rabattant sur les résidences principales, «mais il y a bien assez de travail et un énorme besoin de rénovation pour les maisons existantes.»

La pression sur les prix se ressent à cause de concurrents qui achètent le bois à l'étranger. «Nous ne jouons pas à ce jeu. L'artisanat de qualité reste notre objectif premier.» ■

Congé-jeunesse

L'engagement bénévole en faveur de la jeunesse bénéficie à tous

Echanger sa place de travail pendant une semaine contre le rôle de cuisinier dans un camp ou contre un camp de sport: les jeunes travailleurs ont droit à cinq jours de congé non payé par année pour effectuer un travail bénévole en faveur de la jeunesse. Cet engagement n'est pas seulement indispensable à la société, il apporte aussi une valeur supplémentaire à l'économie. **Par Daniela Baumann**

«Les activités de jeunesse apprennent aux jeunes en formation et dans leurs premières années de vie professionnelle à assumer leurs premières responsabilités d'encadrement. Ils acquièrent ainsi des compétences sociales et peuvent mettre leurs expériences en pratique sur leur lieu de travail, par exemple dans la prise en charge d'un apprenti plus jeune.» Fabian Frei, président de la direction de l'entreprise de mensuration «Jermann Ingenieure + Geometer AG», évoque le bénéfice indirect d'un congé-jeunesse pour son entreprise. Ayant exécuté lui-même des activités bénévoles pendant sa formation, M. Frei sait bien, pour l'avoir expérimenté, que «l'engagement bénévole est très motivant et apporte un changement bien-

venu à la routine quotidienne». Chez Jermann AG, sur les 60 collaborateurs, un congé par année est demandé. Pour assurer la transparence, la PME qui a son siège à Arlesheim en précise les conditions dans le règlement du personnel. Il en ressort par exemple que le congé-jeunesse est payé pour les apprentis, mais pas pour les personnes qui ont achevé leur apprentissage.

Coop est aussi favorable au congé-jeunesse. L'entreprise du commerce de détail autorise en principe tous ses salariés à prendre des jours de congé payés quel que soit leur âge. A la division du personnel du siège principal de Bâle, on voit plusieurs avantages au congé-jeunesse. L'engagement en faveur de la société et l'opportunité d'ac-

cumuler des expériences en dehors de l'entreprise élargit l'horizon des jeunes.

Le travail auprès des jeunes est exigeant

Au Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ), le ton est le même: travailler dans un camp avec des enfants et des jeunes est un défi permanent; cela demande persévérance, sens des responsabilités, capacité de travailler en équipe, confiance réciproque, improvisation, autant de champs d'apprentissage énumérés par M. Andreas Koenig, responsable du travail bénévole. Ces compétences ne s'acquièrent pas forcément en classe. Les employeurs ont souvent jugé les élèves en fin de formation insuffisants sur ces points, relève M. Koenig, citant les résultats d'une enquête menée par *economiesuisse* en 2010 ajoute: «Ce que les jeunes collaborateurs apprennent est aussi tout bénéfique pour l'entreprise.»

Mais selon M. Koenig, l'employeur est aussi gagnant à un autre titre: «la stimulation qu'un employé reçoit de son supérieur dans son activité bénévole le rapproche de son employeur.» Enfin, une entreprise qui occupe des collaborateurs engagés et les soutient lance un signal positif.

Mêmes possibilités pour les apprentis et les étudiants

Le CSAJ, organisation faîtière des associations de jeunesse, a lancé le congé-jeunesse parce que ses membres (organisations du Mouvement scout, WWF ou Pro Juventute) ont un grand besoin en collaborateurs bénévoles. Les étudiants n'ont en principe pas de problème à s'inscrire pour une formation d'en-

Les jeunes acquièrent des compétences sociales et peuvent mettre leurs expériences en pratique lors des «congé-jeunesse».



cadrement ou comme responsable d'un camp d'enfants pendant leurs vacances semestrielles. «Mais ceux qui font un apprentissage professionnel sont limités dans leurs possibilités, affirme M. Koenig. L'idée du congé-jeunesse a vu le jour à l'issue d'un long processus politique et d'un travail de lobbying de plusieurs années de la part des organisations de jeunesse. Elle a été ancrée dans le droit des obligations en 1991.

Depuis lors, les apprentis et les travailleurs des entreprises privées jusqu'à 30 ans ont droit à un congé de formation non payé de cinq jours par an pour des activités de jeunesse (voir encadré). Les camps scout et les camps Jeunesse et Sport par exemple sont des classiques du genre. Le congé pouvant être pris sous forme de demi-journées, il peut aussi se dérouler dans une association sportive ou sous forme de travail en milieu ouvert.

La décision dépend de la bonne volonté de l'employeur

Pour le dirigeant de Jermann AG, Fabian Frei, les avantages du congé-jeunesse l'emportent, même s'il doit se passer d'une personne pendant une semaine de plus dans l'année. «C'est comme lorsque quelqu'un est absent pour raison de maladie. Il faut bien que le reste de l'équipe fasse un effort supplémentaire pour combler cette absence.»

Andreas Koenig comprend bien qu'il n'est pas facile pour les petites entreprises d'accorder un congé-jeunesse. Il arrive de temps en temps qu'un employeur ne donne pas suite à une demande. Les jeunes n'ont pas la possibilité de faire opposition à cette décision.

«On ne peut pas faire courir un risque à un apprenti pour un congé-jeunesse. Si l'employeur refuse son autorisation, il n'est pas possible d'appliquer la loi.»

Le problème de délimitation de l'activité de jeunesse scolaire

Coop est parfois confrontée à une autre difficulté, comme le relève Claudia Baumgartner, de son service juridique: «Il n'est pas toujours facile de distinguer entre le travail de jeunesse extrascolaire et scolaire.» Le congé-jeunesse étant spécifiquement conçu pour le premier cas, les demandes concernant des camps de classe sont généralement refusées. Vu que l'entreprise rémunère ses collaborateurs pendant leur absence, elle considère les coûts supplémentaires comme un inconvénient.

«Nous sommes favorables à ce que les employeurs paient le congé-jeunesse, même s'ils n'y sont pas obligés, car ils en profitent aussi», commente Andreas Koenig. Précisément dans le cas des apprentis qui touchent de petits salaires, l'annulation d'une semaine de salaire représente une charge administrative disproportionnée. Quant à l'abus consistant à remplacer une activité bénévole par des vacances, M. Koenig n'y croit pas: les jeunes affiliés à une association de jeunesse sont en principe engagés et motivés à faire quelque chose d'utile.»

Une campagne pour faire mieux connaître le congé-jeunesse

Le CSAJ a lancé une campagne d'information pour faire mieux connaître le congé-jeunesse tant auprès de ses membres qu'auprès des employeurs. Les res-

Base juridique

Selon l'article 329e du Code des obligations, tous les travailleurs jusqu'à l'âge de 30 ans qui accomplissent dans leurs loisirs une activité de jeunesse bénévole ont droit à un congé de cinq jours au maximum par année de service. Cet engagement bénévole extrascolaire peut intervenir dans le cadre de fonctions de direction, d'encadrement ou de conseils pour des organisations culturelles ou sociales. Les cours de formation et de formation continue tels que les cours de direction comptent également comme congés-jeunesse. Les employeurs ont en principe l'obligation d'accorder des congés-jeunesse. Toutefois, les salariés ne peuvent faire valoir leurs prétentions à un salaire. ■

ponsables d'entreprises reçoivent une fiche d'informations et une demande de congé fictive qui les renseignent sur leurs droits et devoirs en rapport avec le congé-jeunesse. «Nous recevons aujourd'hui parfois des appels d'employeurs qui ne connaissent rien de la question et sont surpris par les requêtes de leurs collaborateurs», explique M. Koenig. Ces lacunes devraient être comblées. ■

Informations complémentaires:
Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ):
Tél. +41 (0)31 326 29 29, www.jugendurlaub.ch

www.employeur.ch

Système de formation et immigration

Les immigrés mettent notre formation professionnelle à l'épreuve

L'influence de l'immigration sur la politique suisse de la formation ne peut plus être ignorée. De nombreux étrangers venus s'établir en Suisse privilégient les formations académiques par ignorance des particularismes de notre système de formation professionnelle. D'où la nécessité d'insister auprès d'eux sur l'importance de l'apprentissage et de la formation professionnelle supérieure pour le marché du travail et de leur faire connaître les possibilités de carrière offertes par ces filières. **Par Jürg Zellweger**

La Suisse possède un excellent système de formation, composé d'une offre de formation professionnelle étendue et de grande qualité d'une part et de programmes universitaires de très haut niveau d'autre part. De quoi permettre à la quasi-totalité des jeunes d'acquérir des qualifications adaptées non seulement à leurs possibilités et à leurs désirs, mais aussi aux besoins de l'économie.

Force est toutefois d'admettre qu'il n'est pas possible de recruter en Suisse toute la main-d'œuvre nécessaire, et ce n'est pas l'évolution démographique qui va pouvoir remédier à cette situation. En raison de la grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée observée ces dernières années, ce sont surtout des travailleurs bien qualifiés qui sont venus s'établir en Suisse.

La valeur de la formation professionnelle est sous-estimée

Cette évolution risque de mettre sous pression notre système de formation professionnelle, qui a largement fait ses preuves. Cette crainte se nourrit essentiellement des deux phénomènes suivants:

- De nombreux travailleurs issus de l'immigration sont titulaires d'un diplôme d'une haute école étrangère. Or en Suisse, les qualifications correspondantes ne s'acquièrent pas dans la filière universitaire, mais à l'issue d'une formation professionnelle qui est très souvent, rappelons-le, beaucoup plus axée sur la pratique. C'est ainsi que, pour un même profil professionnel, des candidats formés en Suisse et des



La Confédération devrait œuvrer à la reconnaissance internationale de la formation professionnelle duale et de la formation professionnelle supérieure.

travailleurs étrangers se retrouvent en concurrence avec des diplômes différents.

- Les pays anglo-saxons ou latins, dont les systèmes de formation portent en priorité sur l'enseignement scolaire, ne sont guère familiarisés avec un système comme le nôtre, ancré très directement dans la pratique professionnelle. Voilà pourquoi il arrive fréquemment que les travailleurs étrangers, par ignorance du système suisse de formation, sous-estiment la valeur des qualifications acquises dans les filières de la formation professionnelle initiale («apprentissage») et de la formation professionnelle supérieure (écoles supérieures, examens fédéraux). Ils importent ainsi en Suisse, au détriment de nos formations professionnelles, une idée de prestige social sur-

faite liée aux formations universitaires acquises dans leur pays d'origine.

Dans notre pays, ce décalage est particulièrement problématique lorsque des cadres dirigeants étrangers, peu au fait du système suisse de formation, prennent des décisions d'embauche ou lorsque des parents immigrés, ignorant eux aussi les particularités de notre système éducatif, influencent leurs enfants dans le choix d'une formation.

Rien d'étonnant, dès lors, à ce qu'un nombre croissant de titulaires de diplômes professionnels (supérieurs) suisses se plaignent depuis quelque temps d'être pénalisés sur le marché du travail par rapport à des candidats ayant un titre universitaire ou de haute école. Cette évolution est d'autant plus préoccupante qu'aucune raison objective

ne justifie une telle discrimination. Car grâce au lien étroit qu'assure le système suisse entre la théorie et la pratique, les qualifications professionnelles en cause sont souvent très pointues et les personnes qui les possèdent très recherchées et hautement appréciées par les entreprises.

Pression sur les formateurs

Les prestataires du domaine de la formation sont eux aussi soumis à une pression croissante visant à les éloigner des offres de formation initiale et continue axée sur la pratique pour privilégier les cursus académiques. Mais cette réorientation ne répond pas forcément au souci d'offrir aux élèves des compé-

part, que les gymnases et universités se retrouvent engorgés par des élèves qui seraient mieux à leur place et plus performants dans le cadre d'une formation initiale ou continue orientée vers la pratique. Il est donc nécessaire d'offrir aux jeunes fréquentant encore l'école obligatoire des cours d'orientation scolaire et professionnelle qui les aident à faire les choix convenant le mieux à leurs compétences et à leurs aspirations.

Ne pas oublier les faiblement qualifiés

Dans ces questions liées à l'immigration, ne perdons pas de vue, par ailleurs, que les travailleurs migrants arrivés chez nous avant le tournant du siècle étaient en majorité peu qualifiés. Dans ce groupe de la population, le niveau de formation ne dépasse généralement pas celui de l'école obligatoire. Les emplois de ces personnes sont particulièrement menacés par la mutation structurelle et pour elles, la recherche d'un nouveau poste peut devenir très ardue. Il importe donc de faire en sorte que les travailleurs ayant un faible niveau de formation reçoivent des cours destinés à rafraîchir certaines compétences basiques comme la lecture et l'écriture, les mathématiques élémentaires ou encore l'utilisation pratique d'outils d'information modernes (p.ex. pour consulter des indicateurs horaires sur Internet, acheter des billets, etc.). Ces compétences sont de toute façon indispensables pour ceux qui désirent se perfectionner, que ce soit par des cours ou sur un nouveau poste de travail.

Face à la pénurie de main-d'œuvre, il est également très important que les formations suivies à l'étranger puissent être validées par le système suisse de formation. La prise en compte de ces prestations diminue la durée d'obtention de titres de formation complémentaire en Suisse.

Résumé et postulats de l'UPS

Face aux défis que l'immigration pose également au système suisse de formation, l'UPS formule les requêtes que voici:

- La Confédération devrait redoubler d'efforts pour faire valoir à l'étranger l'excellente réputation de la formation



Photo: Rob Lewis

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

professionnelle duale et de la formation professionnelle supérieure suisses et leur assurer une reconnaissance internationale. A cette fin, tous les titres de formation professionnelle devraient être inscrits adéquatement et le plus tôt possible dans un cadre de qualification nationale (NCQ-CH) qui permette une comparaison des qualifications réelles, tout au moins dans l'espace européen.

- Au niveau de l'école obligatoire, il s'agit d'ancrer dans le plan d'études Lehrplan 21 (ou son pendant romand) des concepts obligatoires efficaces pour orienter les jeunes dans le choix d'une profession ou d'une formation scolaire. Les élèves étrangers et leurs parents doivent pouvoir choisir entre les voies de l'enseignement professionnel ou de la culture générale en pleine connaissance du système helvétique de formation.
- Au chapitre de la formation continue, il faut prendre les mesures susceptibles de mettre les biographies de formation et d'activité différentes du personnel immigré en harmonie avec les exigences suisses du marché de l'emploi. En font partie l'enseignement de compétences de base aux adultes ainsi que la possibilité de valider les formations acquises à l'étranger dans les formations suivies en Suisse. ■

«Les immigrés sous-estiment la valeur des qualifications transmises par le système suisse de formation professionnelle»

tences scientifiques et tient uniquement, le plus souvent, à la réputation et au prestige supposés des titres universitaires. Une telle évolution n'est pas souhaitable, puisqu'elle se fait au détriment de l'orientation pratique et de la proximité avec le monde du travail. Elle provoque en outre, pour les pouvoirs publics en particulier, une augmentation inutile des coûts afférents à ces offres d'enseignement en école.

L'immigration influe aussi sur un élément clé de la politique de formation, à savoir le choix professionnel ou scolaire des jeunes: les parents peu familiarisés avec le système suisse de formation et la perméabilité qui le caractérisent ont tendance à sous-estimer les chances offertes par une formation professionnelle et à ignorer les risques liés à la filière académique (interruption des études, difficulté à trouver un emploi correspondant aux qualifications acquises). Avec pour résultat, d'une part, que la formation professionnelle se voit privée des talents dont elle a besoin et, d'autre

Communiqué de presse

L'Union patronale suisse opposée à l'activation de la clause de sauvegarde

Face à l'afflux de travailleurs immigrants en provenance des Etats de l'UE, le Conseil fédéral va devoir décider dans les semaines à venir s'il veut faire jouer la clause de sauvegarde prévue par l'accord de libre circulation entre la Suisse et l'UE. L'UPS suisse invite le Gouvernement à s'en abstenir.

L'UPS a étudié attentivement la question de savoir si la Suisse doit appliquer la clause de sauvegarde et continger l'immigration en provenance de l'UE à partir du moment où les limites mentionnées par l'accord de libre circulation sont atteintes. Elle a soupesé les divers aspects de la question: les effets d'un contingentement sur le marché du travail et son action modératrice supposée sur l'immigration, l'importance d'un recours à la clause de sauvegarde en politique intérieure (notamment au regard des votations à venir sur l'élargissement de la libre-circulation des personnes à la

Croatie et sur les initiatives visant à limiter l'immigration), ainsi que les conséquences d'une décision de contingentement pour les relations Suisse-UE. Dans son appréciation d'ensemble, l'UPS arrive à la conclusion qu'il faudrait renoncer à activer la clause de sauvegarde. Il y a lieu de relever tout d'abord que l'immigration en provenance des pays de l'UE est beaucoup plus faible que dans les années de pic qui ont précédé la crise financière. Par conséquent, l'effet limitatif d'un contingentement sur l'afflux de main-d'œuvre de cette région serait limité. En outre le contingentement

ne serait plus valable que pour une année, puisque la libre circulation intégrale s'appliquerait de toute façon à partir de juin 2014. Il apparaît donc disproportionné de perturber les plans des entreprises en matière de personnel en les soumettant à de nouvelles restrictions de recrutement. Renoncer à activer la clause de sauvegarde aura en outre des effets positifs sur l'évolution future de la voie bilatérale suivie avec l'UE. Renoncer à invoquer la clause de sauvegarde dans les circonstances actuelles ne signifie nullement remettre cet instrument en question. ■

Startbahnwest



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

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

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

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



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

Adolphe Ribordy

Les banques, les riches et le fisc



Photo m. a.d.

Face à la crise financière qui touche l'Europe et le monde occidental, sauf la Suisse, face aux mesures d'austérité qui sont proposées, les politiques utilisent abusivement les mots banques et riches comme si en pressant ces deux sources de revenus possibles, on allait tout résoudre. Bon, reconnaissons que ça fait plus plaisir de dire haro sur les banques et sur les riches que haro sur mon boulanger et sur les vieux!

Les banques? Un banquier c'est d'abord un agent intermédiaire qui reçoit mille clients qui ont un peu d'argent et qui prête cet argent à quelques dizaines qui en ont besoin pour construire ou commercer. Au passage il prend une marge.

Ensuite ce sont des agents de placements d'argent dans le même esprit. Des gens un peu plus fortunés, des fonds de pensions, leur demandent de placer l'argent au mieux pour en obtenir un rendement pérenne. Enfin ce sont des «casinotiers». Avec leurs propres fonds accumulés, avec l'argent en dépôt, les banquiers essayent de gagner le plus possible.

C'est là que la machine s'enraye. Pour deux raisons principales. Les managers bancaires ont cru que les outils bancaires leur appartenaient, oubliant les actionnaires d'une part et, d'autre part, leur responsabilité sociale. Une banque sans génial manager survit alors qu'un manager sans banque, fut-il génial, devient un trader à la dérive. Deuxième raison, la cupidité de l'homme est sans fin. C'est d'ailleurs pour

98 pour cent des êtres humains leur raison de vivre, le terreau est donc fécond pour les gens sans scrupules.

Les riches? Tout le monde en a après les riches. Pauvres riches si j'ose l'expression! Or il y a des riches vertueux, entrepreneurs et innovateurs, possédant un réel sens social. Mais il y a aussi des pauvres vicieux, paresseux, profiteurs et égoïstes.

Riches fraudeurs du fisc ou des pauvres qui trichent à l'aide sociale sont le tableau de la comédie humaine façon contemporaine. En France on imposera à 75 pour cent celui qui gagne un million d'euros. C'est un leurre bien français et même suisse. Tous les riches taxés à 95 pour cent de leurs revenus ne parviendraient pas à égaler une légère hausse d'impôt de l'assiette fiscale c'est-à-dire de tous ceux qui sont la grande masse des contributeurs.

Cela dit, les turbulences sont encore à venir, surtout sur le plan fiscal car la fiscalité est dans la tourmente. Des forfaits fiscaux aux avantages fiscaux pour les entreprises nouvelles, de l'impôt sur les successions (une initiative est en route) à la lutte contre les salaires abusifs (Minder a gagné!), de la transparence des comptes bancaires (la fin du secret bancaire) aux normes de l'OCDE ou de Bruxelles, de Rubik aux incidences fiscales de la lex Weber et de la LAT, le monde des impôts connaît une tourmente jamais vue, les controverses sont grandes en Suisse et dans la société occidentale.

Pourtant, la fiscalité en Suisse est bien plus légère et administrativement beaucoup moins complexe que dans la plupart des pays occidentaux. Cette fiscalité modérée est assurément l'un des principaux atouts de la Suisse, notamment en matière d'implantation d'entreprises.

Mais tout cela pourrait bien changer. Cela dit imaginez maintenant une société sans banquiers, sans riches uniquement avec des pauvres et des quémandeurs, la société idéale quoi! ■

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

Aerosuisse – Fédération faîtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses

La voix d'un secteur diversifié

L'aviation civile et l'astronautique forment un secteur diversifié: les compagnies aériennes et les aéroports, aussi bien que les constructeurs d'avions, les entreprises de maintenance ou les écoles d'aviation en font partie. En tant que porte-parole de l'ensemble du secteur, Aerosuisse a beaucoup d'influence sur les décisions de politique aérienne. La Fédération milite notamment pour une compétitivité accrue et un développement équilibré de l'aéronautique. **Par Daniela Baumann**



Photo: Aerosuisse

Le trafic aérien est vital pour la Suisse.

Le grounding de Swissair, en 2001, a affecté la fierté nationale de la population suisse comme rarement. Plus qu'une compagnie aérienne, Swissair était à l'évidence un symbole de la Suisse véhiculant dans le monde entier les valeurs typiquement helvétiques. Mais l'aviation civile n'a pas seulement une énorme importance pour l'image de notre pays, comme cet exemple l'indique: plus de 180 000 postes de travail à plein temps et plus de 30 milliards de francs annuels de valeur ajoutée en dépendent également. Le tiers de l'ensemble des touristes arrivent en Suisse par avion, tandis que le tiers de nos exportations totales quittent le pays par la voie des airs. Paul Kurrus, fin connaisseur de l'aviation suisse et président depuis 2003 de la Fédération de branche Aerosuisse, met l'accent sur les avantages économiques de l'aviation: «En tant que pays exportateur, la Suisse doit pouvoir compter sur un trafic aérien tout à fait fonctionnel. De bonnes liaisons avec les grands centres internationaux sont un élément essentiel de son attractivité».

En 1968, entreprises et organisations de différents domaines de l'aviation se sont regroupées dans une organisation faîtière, Aerosuisse, «afin que l'aviation suisse puisse parler d'une seule voix», comme le précise l'acte de fondation. «Aerosuisse

représente l'ensemble de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses – de modèles réduits à Swiss, de l'aéroport de Zurich au plus petit terrain de vol à voile. C'est une particularité unique sur le plan mondial», souligne M. Kurrus. On comprend dès lors que les intérêts des membres – dont font partie la Rega, Skyguide ou le Musée Suisse des Transports – puissent diverger en conséquence. La situation n'est pas toujours facile mais, jusqu'ici, il a chaque fois été possible de trouver un dénominateur commun.

Un bon système d'alerte

La Fédération apporte des points de vue consolidés dans les débats de politique aérienne et cherche à exercer son influence de manière proactive. Aerosuisse s'assure en même temps, grâce à un système d'alerte précoce, de connaître dès leur stade initial les nouvelles idées et évolutions importantes pour l'aviation. Après chaque session, toutes les interventions déposées sont examinées en fonction de leur importance pour les membres. «Si nécessaire, nous pouvons intervenir à temps auprès de l'instance concernée», précise Paul Kurrus. Par ailleurs, le Centre Patronal gère le secrétariat du Groupe parlementaire aéronautique et aé-

rospatial (GPA) d'Aerosuisse, sous la direction de Philip Kristensen. Lors de quatre réunions par an, ouvertes à tous les parlementaires fédéraux, un échange d'informations est organisé sur des questions intéressant l'aéronautique et l'aérospatiale.

Plus de compétences fédérales

Actuellement, la révision partielle II de la loi sur l'aviation figure à l'agenda politique. L'élément central en est l'influence de la Confédération sur les aéroports nationaux de Zurich, Genève et Bâle. Selon M. Kurrus, «il est important que la Confédération puisse exercer une influence créative sur les décisions des cantons de domicile et ne pas se contenter de les autoriser ou de les refuser.» Et de citer, par exemple, les questions liées aux heures de service ou à la capacité. Pour Aerosuisse, des compétences renforcées de la Confédération profitent non seulement aux cantons de domicile des trois aéroports nationaux, mais aussi aux régions touristiques.

La loi sur l'aviation contient un nouvel article visant à encourager la formation initiale et continue, ainsi que la recherche et l'innovation dans le domaine de l'aviation. Compte tenu du fait qu'il n'existe guère de secteur où la sécurité joue un rôle plus important, Aerosuisse juge inadmissible la situation actuelle: contrairement aux médecins ou aux ingénieurs, par exemple, les futurs pilotes ne bénéficient d'aucun soutien financier pour leur formation. «Nous voulons que la Confédération prenne à sa charge la plus grande partie des coûts de formation pour les professions de l'aviation qui exigent une licence», insiste M. Kurrus. «Nous établirons ainsi une égalité des chances et éliminerons la sélection négative liée aux capacités financières des candidats.» C'est d'autant plus essentiel que le secteur a un besoin urgent d'une relève qualifiée dans tous les domaines.

Le «Rapport du Conseil fédéral sur la politique aérienne suisse 2004», qui constitue la base des activités législatives actuelles, est dû à l'initiative de l'ancien conseiller national, M. Kurrus. Après des décennies de «pilotage politique sans visibilité», comme il le qualifie, le gouvernement a enfin défini à

l'époque les axes de développement fondamentaux de l'aviation civile suisse.

L'Europe stagne

Le trafic aérien mondial est en croissance, avec de fortes différences régionales: alors que le nombre de passagers vers le Moyen Orient a augmenté de 15 pour cent ces dernières années, l'Europe affiche une hausse de 2 pour cent. «Nous observons un déplacement global des flux du trafic aérien», relève M. Kurrus. Aux trois centres traditionnels que sont les Etats-Unis, l'Europe et l'Extrême-Orient, s'est récemment ajoutée la région du Golfe. Celle-ci menace de ravir à l'Europe sa place de première plaque tournante internationale.

Pour la Suisse logée au cœur de l'Europe, une politique aéronautique favorable est tout simplement indispensable si elle veut continuer de tirer le meilleur profit de sa situation privilégiée de plaque tournante intercontinentale. «Personne ne peut nous ôter notre avantageuse position géostratégique. Il ne tient qu'à nous d'améliorer les conditions-cadre de telle sorte que nous puissions continuer d'évoluer en fonction de la demande», relève M. Kurrus.

Une étude impulsée par Aerosuisse et mandatée par la Confédération sur le trafic aérien en Suisse a fait apparaître un net désavantage de notre pays par rapport à l'étranger sur le plan des conditions de concurrence, par exemple aux titres des taxes et des règles d'exploitation. Déjà sensibles aujourd'hui, les limites de capacité pourraient à l'avenir contrarier très sérieusement le développement. Par conséquent, souligne Paul Kurrus, «dans le cadre des décisions à venir concernant le plan sectoriel de l'infrastructure aéronautique, le Conseil fédéral doit veiller à offrir aux aéroports suisses des possibilités de développement, fussent-elles modestes, car à long terme, un site qui ne peut plus se développer est condamné à déperir.»

Rien sans les riverains

Pour l'avenir de l'aéroport de Zurich, un autre élément décisif est l'accord avec l'Allemagne sur le différend relatif aux nuisances sonores du trafic aérien. «Nous devrions ratifier le plus vite possible ce traité et régler les questions en

suspens avec l'Allemagne», déclare l'expert-pilote de ligne de Swiss au nom de toute la branche. M. Kurrus avance aussi des chiffres pour tempérer l'aspect émotionnel du débat sur la problématique du bruit: le trafic aérien a certes progressé de 50 pour cent ces 20 dernières années à l'aéroport de Zurich, mais les émissions sonores touchent aujourd'hui un territoire réduit des deux tiers par rapport à celui d'hier. «Le progrès technologique ne dort pas. Les nouveaux appareils de Swiss consommeront plus de 20 pour cent de kérosène en moins, émettront 20 pour cent de CO₂ en moins et seront aussi deux fois moins bruyants que les machines qu'ils remplaceront.»

Les représentants de l'aviation sont toutefois bien conscients que la seule mention de ces faits ne leur permettra pas de gagner à leurs vœux la population concernée. Ils s'emploient donc à discuter avec les habitants de la zone aéroportuaire afin de tenir compte de leurs intérêts. Pour Paul Kurrus, «on ne peut pas développer un aéroport contre la volonté de ses riverains.» En mettant en évidence, aux yeux du public, l'importance considérable du trafic aérien pour l'économie nationale, Aerosuisse lui rappellera aussi que l'essor de ce trafic profite en définitive à tous et à chacun. «Quand on connaît la valeur d'une chose, on est plus volontiers disposé à en payer le prix.» ■



Membres: environ 130 entreprises et organisations

Fondation: 1968

Président: Paul Kurrus

Directeur: Philip Kristensen

Contact

Aerosuisse – Fédération faîtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses
Kapellenstrasse 14
Case postale 5236, 3001 Berne
Tél. +41 (0)31 390 98 90
aerosuisse@centrepatronal.ch
www.aerosuisse.ch

Forum de l'OIT sur l'aviation civile

Changements rapides et concurrence accrue pour l'aviation civile

Le monde de l'aéronautique est en perpétuelle mutation, car le marché international évolue très rapidement. Les employeurs estiment par conséquent que les dispositions légales doivent permettre aux entreprises de réagir avec souplesse à ces changements. Le récent Forum mondial de l'OIT sur l'industrie de l'aviation civile a permis d'approfondir cette thématique au niveau mondial. **Par Philip Kristensen**

L'accélération des changements qui touchent la branche de l'aéronautique exige non seulement un réaménagement de la politique d'entreprise et du personnel, mais aussi de nouvelles orientations stratégiques des acteurs de l'aéronautique. Dans ce contexte, le Forum mondial de l'OIT consacré à ce secteur s'est fixé pour objectif de clarifier les positions et visions des employeurs, des salariés et des gouvernements.

Point de consensus

Les participants étaient d'accord sur un point: grâce à l'engagement et aux qualifications des employés, que ce soit dans le secteur du catering, de l'entretien, du personnel naviguant et au sol, du contrôle aérien ou des aéroports, la navigation aérienne conservera pour les passagers et les clients l'attractivité cultivée ces dernières décennies. À ce propos, les salariés ont exprimé leurs craintes que les employeurs répercutent majoritairement sur le personnel les pressions sur les coûts résultant de ces changements. De telles évolutions se traduisent en principe par une réduction des frais de personnel et une dégradation des conditions de travail.

Pour des conditions de concurrence équilibrées

Les représentants des employeurs ont pour leur part fait remarquer que de nouveaux concurrents avaient peu à peu gagné beaucoup d'importance par rapport aux grandes nations aéronautiques. Les Chinois et les Russes mobilisent par exemple d'importants fonds publics pour développer leurs propres avions de transport régionaux ou court-courriers, lesquels assureront durable-



Le Forum mondial de l'OIT sur l'aviation civile a eu lieu au siège du BIT à Genève.

ment à leur industrie aéronautique l'accès au marché mondial. Les employeurs soulignent que la création de conditions de concurrence équitables doit être un objectif fondamental à long terme. En résumé, les représentants patronaux ont expliqué qu'une saine concurrence entre les entreprises et les économies dans un ordre de commerce mondial libéralisé était le meilleur garant de la prospérité et de la sécurité sociale dans le monde. Ils ont ainsi exhorté les représentants des autorités à respecter les lois en vigueur et à les appliquer.

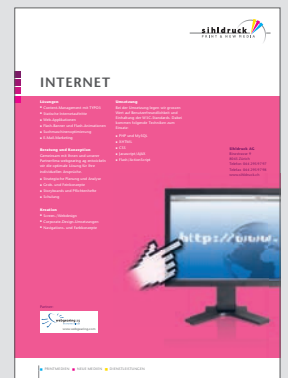
Enfin, le document de clôture rappelle que tous les acteurs de l'industrie aéronautique sont tenus de se conformer aux exigences de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. La Conférence a par ailleurs approuvé les recommandations suivantes:

- La coopération entre l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) doit être renforcée dans les domaines où des intérêts communs sont identifiés.
- L'OIT doit suivre une approche des facteurs humains au sein de l'OACI et d'autres organisations chargées d'édicter des normes de sécurité.
- Les points mis en exergue dans le document de clôture de la Conférence et qui ont fait l'objet d'un consensus entre les organisations patronales ainsi que les représentants des autorités et des travailleurs devront être communiqués à l'occasion de la sixième Conférence mondiale du transport aérien de l'OACI. ■

Philip Kristensen est directeur d'Aérosuisse, la Fédération faïtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses.

«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

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet auch Ihr bester Freund.

LEO BURNETT SCHWEIZ



Diese Infos
sind lebenswichtig:

www.suva.ch/regeln

Stoppen Sie bei Gefahr die Arbeit. Auch Ihren Freunden zuliebe. Keine Arbeit ist so wichtig, dass man dafür sein Leben riskiert. Beachten Sie deshalb die lebenswichtigen Regeln der Suva zur Unfallverhütung. Denn alle haben das Recht, nach der Arbeit gesund nach Hause zu kommen. www.suva.ch

suvapro

Sicher arbeiten