

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Dezember/Décembre 2011

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

ANDREAS SALLMANN & ISA BODYWEAR

Erfolg mit Textilien

DOSSIER

Entreprises et franc fort

ENTRETIEN

**Hubert Lorenz: technologie
et précision chez Mimotec SA**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

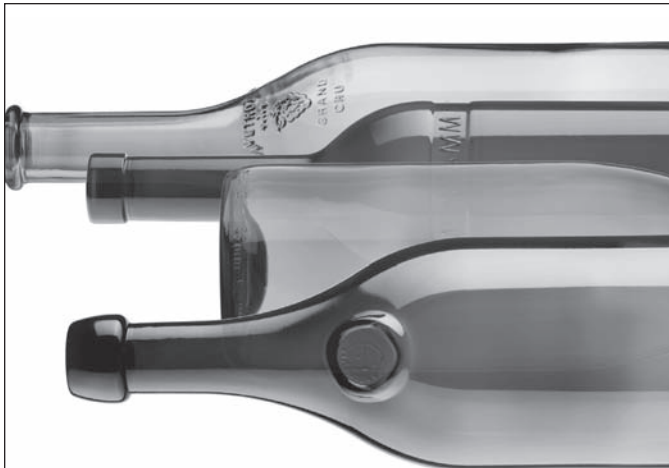
**Union des Associations
patronales genevoises UAPG**

BRENNPUNKT

**Die Frankenstärke beschäftigt
Unternehmen und Verbände**

VERBANDSPORTRÄT

**Die AITI und ihr Engagement
für die Tessiner Industrie**



«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



Ergänzen Sie Ihre Fachkompetenz durch Führungs- und Methodenkompetenzen

Swissmem Zertifikats-Lehrgänge – die praxisorientierte Alternative oder Ergänzung zum Nachdiplomstudium

Lehrgang für Leitende Ingenieure

(ca. 204 Lektionen – entspricht 16 ETCS-Punkten)
Nächster Lehrgang startet am **28.02.2012**.

Dauer: 21 Kurstage in 7 Teilen von 2–5 Tagen plus
4 Selbstlertage, individuelle Projektarbeit und Zertifikatsprüfung

Lehrgang für Leitende Techniker

(ca. 228 Lektionen – entspricht 17 ETCS-Punkten)
Nächster Lehrgang startet am **05.03.2012**.

Dauer: 26 Kurstage in 8 Teilen von 3–5 Tagen plus
5 Selbstlertage, Projektarbeit und Zertifikatsprüfung

Im Baukastensystem können mit Zusatzmodulen weiterführende spezifizierte Zertifikate erworben werden:

Entwicklungsleiter (neu), Projektmanager oder Verkaufsingenieur mit Swissmem Zertifikat

Detaillierte Informationen finden Sie unter: www.swissmem-kaderschule.ch.

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

SWISSMEM Kaderschule

die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Ausblick im Advent



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

bezogen. Lesen Sie dazu unseren Brennpunkt ab Seite 14 – mit Fakten und Meinungen, welche die harten Realitäten ans warme Kerzenlicht bringen.

Besonders betroffen vom Druck auf die Wettbewerbsfähigkeit ist die Textilindustrie. Das gibt auch Andreas Sallmann, dem Chef der gleichnamigen Thurgauer Unterwäsche-Herstellerin und Präsidenten des TVS Textilverbands Schweiz (Swiss Textiles) zu denken. Doch Sallmann hat auch Grund zur Freude, denn seine Firma hat sich in der Schweiz zur Nummer 2 in ihrem Marktsegment entwickelt. Warum das so ist und weshalb die ISA Sallmann AG an ihrem Produktionsstandort in Amriswil festhält, lesen Sie ab Seite 22. Ein weiteres Porträt widmen wir unserem Verbandsmitglied im Tessin – der Associazione industriale ticinesi (AITI). Diese kämpft mit grossem Einsatz für die Industrie in der Südschweiz, die Förderung des Wachstums und eine zweite Röhre durch den Gotthard (Seite 34).

Schliesslich möchte ich Ihnen unser Interview mit Claudio Bieri, dem Chef der Gastronomiegruppe Candrian Catering ans Herz legen (Seite 8). Dies auch deshalb, weil der Advent die Zeit ist, in der in den Restaurants Hochbetrieb herrscht, nicht zuletzt dank den Firmenessen. Bieri erklärt unter anderem, was für Rezepte nötig sind, um mit Gastronomiebetrieben erfolgreich expandieren zu können.

Da unsere nächste Ausgabe im Januar erscheint, wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, schon jetzt schöne Festtage und einen «guten Rutsch». ■

Liebe Leserinnen und Leser

Es ist Advent – und schon stehen die Festtage und das nächste Jahr vor der Tür. Nur allzu gerne würde ich deshalb optimistische Töne anschlagen und einen entsprechenden Ausblick auf 2012 wagen.

Doch leider deuten alle Zeichen darauf hin, dass auch das neue Jahr in der Schweiz nicht einfach wird – weder für die Unternehmen, noch für die Arbeitnehmenden. Ein wesentlicher Grund sind die andauernden Schuldenkrisen in der EU und die rezessiven Tendenzen auf wichtigen Absatzmärkten. Ein anderer, für die Schweizer Wirtschaft ebenso folgenreicher Grund ist die heuer manifest gewordene Frankenstärke, die insbesondere die exportorientierten Sektoren stark belastet. Die Folgen davon sind bereits sichtbar: Firmen müssen Personal entlassen oder gar Betriebe schliessen, die Arbeitslosenquote steigt erstmals seit langem wieder an, und die Verlagerung von Produktionskapazitäten an kostengünstigere Standorte ist für viele Unternehmen ein Thema.

Was heisst das für die Arbeitgeber? Und welche Konsequenzen sollten Firmen, Sozialpartner und Politik daraus ableiten? Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat an seiner Herbst-Medienkonferenz zu diesen Fragen Stellung

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Daniela Baumann, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Abonnemente/Druck

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

Inserate

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

Leserreichweite

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

Titelbild

zVg/ISA Sallmann

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Hotelleriesuisse

Swiss Textiles

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIENHubert Lorenz,
CEO de Mimotec SA**44 DROIT DU TRAVAIL**

44 Part de salaire variable

ou gratification

46 Congé nul et non avu pendant

la période de protection

47 Contrat de travail à l'heure:

indemnisation des vacances

48 DOSSIER48 Force du franc et marché du travail
dans l'optique des employeurs50 Les employeurs sont sollicités
et doivent pouvoir réagir52 Signes évidents d'un tournant
conjoncturel**54 ENTREPRISES**

ISA Sallmann à Amriswil

**56 SECURITE ET
SANTE AU TRAVAIL**

Prévention de la Suva

57 ECLAIRAGE

Michel Barde

58 RECHERCHELe 11^e Dialogue
EPF Industrie pour l'avenir**60 FORMATION**

CRPM à Lausanne

62 PORTRAIT D'UN MEMBREUnion des Associations patronales
genevoises**64 ASSURANCES SOCIALES**

Montants-limites légaux pour 2012

**Entretien avec Hubert Lorenz:
technologie et précision chez Mimotec SA**

La rubrique Entretien accueille Hubert Lorenz, CEO de Mimotec SA basée à Sion. Fondée à l'origine sur les bancs de l'EPFL, la start-up d'hier est aujourd'hui une entreprise en pleine expansion qui fournit aux grands noms de la haute horlogerie suisse une technologie innovante d'une précision incomparable. Hubert Lorenz est également membre du comité de l'Union des industriels valaisans. **Page 42**



Photo: m. à d.

**Dossier: conséquences du franc fort
pour l'économie et le marché du travail**

La vigoureuse progression du franc fort observée en 2011, ainsi que le refroidissement de la conjoncture sur d'importants marchés d'exportation, ont des effets négatifs sur l'économie et le marché du travail helvétiques. De plus, les perspectives ne s'assombrissent plus seulement pour les branches exportatrices. A quel point la situation est-elle devenue sérieuse? Comment les entreprises doivent-elles réagir pour éviter les licenciements et les transferts de production? Réponses dans le Dossier, qui reprend les thèmes abordés dans la conférence de presse d'automne de l'Union patronale suisse. **Dès la page 48**

CRPM: «la pensée management»

Photo: Stéphanie Spies

Leader romand de la formation continue en management, le CRPM forme depuis plus de 30 ans les dirigeants, cadres, managers et employés de Suisse romande. Au chapitre des nouveautés, les administrateurs ont désormais accès à un séminaire centré sur leurs besoins spécifiques: l'Académie des administrateurs de sociétés (ACAD). Avec des cours et séminaires axés sur la pratique et des intervenants de renom issus du terrain, le CRPM vise et intervient en entreprise, comme consultant ou partenaire.

Page 60**Portrait de l'Union des
Associations patronales genevoises**

L'Union des Associations patronales genevoises (UAPG), membre de l'Union patronale suisse, est l'organisation faîtière des employeurs genevois. Fondée en 1912 – elle fêtera son centième anniversaire l'année prochaine –, et a pour but de grouper les organisations patronales (du secondaire et du tertiaire) du canton de Genève en vue de la défense du patronat. **Page 62**

Brennpunkt: Folgen der Frankenstärke für Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Die im laufenden Jahr virulente Frankenstärke und die Abkühlung der Konjunktur auf wichtigen Absatzmärkten schlagen auf die Schweizer Wirtschaft und den Arbeitsmarkt durch. Und die Aussichten verdüstern sich nicht nur für exportorientierte Branchen. Wie ernst ist die Lage? Und wie sollen Unternehmen reagieren, um Stellenabbau und Produktionsverlagerungen zu vermeiden? Antworten dazu gibt es im Brennpunkt, in dem wir die Herbst-Medienkonferenz des Schweizerischen Arbeitgeberverbands aufgreifen. **Ab Seite 14**

Interview: CEO Claudio Bieri über Candrian Catering und die Gastronomie

Candrian Catering gehört zu den grössten Schweizer Gastronomieunternehmen und beschäftigt in mehr als 40 Betrieben rund 1200 Mitarbeitende. Die Gruppe setzt auf ein diversifiziertes Angebot und eine Expansionsstrategie. Seit dem Sommer hat Claudio Bieri die operative Leitung inne. Im Arbeitgeber-Gespräch erklärt er unter anderem, warum die Profile der Lokale und die Qualität der Mitarbeitenden für den Erfolg in der Gastronomie sehr wichtig sind.

Seite 8



Bild: Thomas Burda

Porträt: Associazione industrie ticinesi

Die Associazione industrie ticinesi (AITI) feiert im kommenden Jahr ihr 50-jähriges Jubiläum. Sie hat heute rund 200 Mitglieder, die etwa 15 000 Mitarbeitende beschäftigen. Die AITI setzt sich dafür ein, die Industrie in der Südschweiz zu fördern und die Rahmenbedingungen für die Tessiner Wirtschaft zu verbessern. Sie engagiert sich aber auch in der Berufs- und Standortförderung und bietet ihren Mitgliedern eine breite Palette von Dienstleistungen. **Seite 34**

Andreas Sallmann zur Strategie und zum Erfolg der ISA Sallmann AG



Bild: zlg

Die Firma ISA Sallmann AG in Amriswil stellt immer noch Unterwäsche in der Schweiz her – unter dem Label ISA Bodywear. Dank hoher Qualität, neuen Produkten und geschicktem Marketing hat sich das Unternehmen zur Nummer 2 auf dem heimischen Markt entwickelt – mit Grosskunden wie Coop, Manor und Jelmoli. Eigentümer und Firmenchef Andreas Sallmann, der zudem den TVS Textilverband Schweiz präsidiert, will auch in Zukunft am Produktionsstandort im Thurgau festhalten. **Seite 22**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Hotelleriesuisse und TVS

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Claudio Bieri,
CEO Candrian Catering

10 ARBEITSRECHT

10 Variabler Lohnanteil
oder Gratifikation

12 Nichtigke Kündigung in der Sperrfrist
13 Ferienabgeltung im Stundenlohn

14 BRENNPUNKT

14 Frankenstärke, Wirtschaft
und Politik aus Arbeitgebersicht
16 Wie Arbeitgeber fair und
sinnvoll auf den Notfall reagieren
18 Wirtschaftliche Wende
erreicht den Arbeitsmarkt

21 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

22 UNTERNEHMEN

22 ISA Sallmann AG:
Erfolg mit Unterwäsche
25 10 Jahre Energie-Agentur
der Wirtschaft

26 SOZIALE SICHERHEIT

25 Jahre Worktrain

28 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEIT

Mehr Sicherheit beim Instandhalten

30 ARBEITSMARKT

30 Lohnumfrage 2012
31 Lohngleichheit muss
eine Selbstverständlichkeit sein

32 SERVICE

34 VERBANDSPORTRÄT

Associazione industrie ticinesi (AITI)

IV-Revision beschäftigt Bundesrat und Parlament

Während der Bundesrat den ersten Teil der 6. IV-Revision auf den 1. Januar 2012 in Kraft gesetzt hat, schlägt die Sozialkommission des Ständerates (SGK-S) beim zweiten Teil (Revision 6b) einen milderen Sparkurs ein als ursprünglich vorgesehen. Diese Lockerung des Sparziels ist nicht im Sinne des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.



Neue Instrumente sollen die Eingliederung in den Arbeitsmarkt fördern.

Die Invalidenversicherung erhält mit der Revision 6a eine Reihe von neuen Instrumenten, um Menschen mit Behinderung auf dem Weg zurück ins Erwerbsleben noch stärker zu unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Beratung und Begleitung sowohl für die Versicherten als auch die Arbeitgeber während und bis drei Jahre über die Wiedereingliederung hinaus sowie Einarbeitungszuschüsse an die Arbeitgeber. Ziel ist es, innert sechs Jahren rund 17 000 Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Dank eines neuen Assistenzbeitrags können zudem mehr Erwachsene mit Behinderung ihre Pflege und Betreuung selber organisieren und zuhause ein eigenständiges Leben führen sowie Minderjährige eine reguläre Schule besuchen.

Ständeratskommission will weniger sparen

Im Rahmen der IV-Revision 6b hat derweil die ständerätliche Sozialkommission mit sieben zu sechs Stimmen eine

Besitzstandgarantie für IV-Rentnerinnen und -Rentner ab 55 Jahren beschlossen: Ihre Renten sollen nicht angetastet werden. Jüngeren IV-Bezüglern soll die Rente zudem nur dann gekürzt werden, wenn ihr Invaliditätsgrad sich um fünf Prozent oder mehr verändert – wenn es ihnen also besser geht.

In der Vernehmlassungsvorlage sollten noch 700 Millionen Franken gespart werden. Mit seiner Botschaft sah dann der Bundesrat nur noch 325 Millionen vor. Die SGK-S senkt nun das Sparziel um weitere 75 Millionen auf 250 Millionen Franken. Gemäss Kommissionspräsident Alex Kuprecht würde sich der Schuldenabbau bei der Invalidenversicherung im Vergleich zum Bundesratsvorschlag aber um weniger als ein Jahr verzögern.

Nach Meinung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) berücksichtigte bereits die Botschaft des Bundesrates die Unsicherheiten bezüglich Erfolg der IV-Revision 6a beziehungsweise der Wirtschafts- und Zuwanderungsprognosen zu wenig. Die SGK-S will nun noch weniger sparen, wodurch das Sanierungsziel aus der Sicht des SAV weiter in Frage gestellt wird. ■ (SAV)

Neuerungen in der IV – Unterstützung für Arbeitgeber

Am 1. Januar 2012 tritt die IV-Revision 6a in Kraft. Derzeit erarbeiten der Schweizerische Arbeitgeberverband, der Schweizerische Gewerbeverband, die IV-Stellen-Konferenz und das Bundesamt für Sozialversicherungen verschiedene Informationsmaterialien. Das gemeinsame Ziel ist eine koordinierte und möglichst breite Information an die Arbeitgeber, ihre Verbände und Partner.

Ein Flyer im Format A5 (Leporello) – geeignet für Beilagen in Publikationsorganen und Versände – informiert Arbeitgeber über die wichtigsten Neue-

rungen in der IV und welche Dienstleistungen sie erwarten können. Nebst Antworten zu Fragen bei der Unterstützung durch Fachleute der IV-Stellen sind Kontaktadressen aufgeführt, dazu kommt ein Bestelltalon für den Leitfaden.

Kostenlos und mehrsprachig

Die Broschüre «Leitfaden für die berufliche Eingliederung» im Format A5 enthält Sachinformation für Arbeitgeber, Geschäftsführer und Personalverantwortliche über die Anforderungen und Prozesse zur Wiedereingliederung. Sie

ist ab Ende Januar 2012 erhältlich. Die Inhalte von Flyer und Leitfaden werden zudem als Textblöcke aufbereitet und eignen sich zur Verwendung für Online-Medien. Sie sind ab Ende 2011 verfügbar.

Sämtliche Informationsmittel sind kostenlos und in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch erhältlich. Wer Flyer und Leitfaden bei der Informationsstelle AHV/IV bestellt, erhält die Unterlagen direkt von der Druckerei und frei Haus geliefert. ■ (Wi)

www.ahv-iv.info/arbeitgeber

2. Säule: Vermögen stabil und Aufsichtskommission komplett

Die Vorsorgeeinrichtungen der zweiten Säule zeigten sich letztes Jahr noch standfest. Ihre Vermögenslage stabilisierte sich 2010, wie das Bundesamt für Statistik mitteilt. Das Netto-Ergebnis aus der Vermögensanlage lag zwar 2010 mit 19,5 Milliarden Franken deutlich tiefer als im Vorjahr (56,3 Mrd.). Trotzdem blieben die Wertschwankungsreserven mit 27 Milliarden Franken sowie die Unterdeckung mit 35 Milliarden im Verhältnis zur Bilanzsumme von 622,5 Milliarden konstant, so die provisorische Statistik 2010 für die berufliche Vorsorge.

Ab 2012 wird im Zuge der Strukturreform in der beruflichen Vorsorge deren Aufsicht neu organisiert. Die bisher vom Bundesrat beziehungsweise vom Bun-

desamt für Sozialversicherungen ausgeübte Oberaufsicht wird aus der zentralen Bundesverwaltung ausgegliedert und neu einer unabhängigen Oberaufsichtskommission zugewiesen. Der Bundesrat hat als Vizepräsidentin Vera Kupper Staub, und – wie von den Sozialpartnern vorgeschlagen – Dieter Sigrist und Aldo Ferrari als Vertreter der Arbeitgeber- respektive Arbeitnehmerseite gewählt. Sigrist repräsentiert den Schweizerischen Arbeitgeberverband und den Schweizerischen Gewerbeverband. Bereits im Juni hatte der Bundesrat Pierre Triponez zum Präsidenten der Oberaufsichtskommission gewählt, der wiederum Manfred Hüsler als ersten Direktor eingesetzt hat. ■

Finanzhilfen für Gleichstellung

Der Bund unterstützt innovative Projekte, welche die Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben möglichst konkret und nachhaltig fördern, mit finanziellen Mitteln. Betriebe, die Männern und Frauen die gleichen Chancen geben, profitieren gleich mehrfach: Sie werden attraktiver für qualifizierte Mitarbeitende, sie senken die Fluktuationsrate, steigern die Innovation und ge-

winnen ein fortschrittlicheres Image. Der nächste Termin für die Einreichung von Gesuchen für allgemeine Förderprojekte ist der 27. Januar 2012, Gesuche für unternehmensinterne Projekte können während des ganzen Jahres eingereicht werden. ■

www.gleichstellung-schweiz.ch
www.mann-und-frau.ch

Beispiel geglückter Integration

Wie können Arbeitgeber motiviert werden, Handicaperten den Weg zurück an die Arbeit zu ermöglichen? Ein Beispiel ist der «Thuner Sozial-Stern», der Betriebe aus dem Berner Oberland für ihr besonderes Engagement bei der Eingliederung von psychisch erkrankten Menschen auszeichnet. Der Preis geht dieses Jahr an das Altersheim «Turmhuus» in Uetendorf, das seit Jahrzehnten Menschen mit einer Leistungseinträchtigung beschäftigt.

Für den Sozialpreis, der dieses Jahr bereits zum 15. Mal vergeben wurde, waren

27 Betriebe vorgeschlagen worden. Sie bieten insgesamt rund 80 Arbeitsplätze für Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung an. Die durch Sponsoren gestiftete Preissumme von 8000 Franken muss zweckgebunden eingesetzt werden und soll weiteren Eingliederungsmassnahmen zugute kommen. Verliehen wird der Preis von der «Beruflichen Förderung & Klärung» (BFK) Thun, einer Abteilung der psychiatrischen Dienste des örtlichen Spitals. ■

www.sozial-stern.ch

AUSBLICK

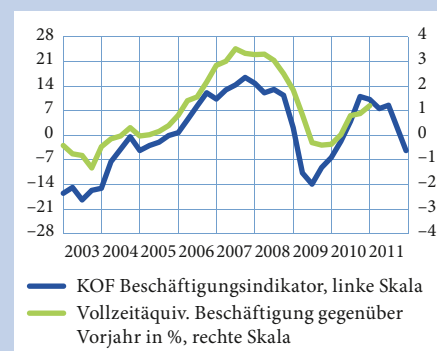
Arbeitsmarkt verunsichert

Die Beschäftigungs-Prognosen für die nächsten Monate in der Schweiz haben sich klar verschlechtert.

Der neuste Beschäftigungsindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) zeigt deutlich nach unten. Er drehte im Oktober klar in den negativen Bereich und fiel auf minus 4,5 Zähler. Im Juli hatte er noch plus 3,0 Zähler erreicht. Die Wende belegt, dass die von der KOF erfassten Unternehmen die gegenwärtige Beschäftigung als zu gross beurteilen. Gleichzeitig fallen auch ihre Beschäftigungserwartungen pessimistischer aus. Diese Erwartungen beziehen sich jeweils auf die folgenden drei Monate. Die negative Entwicklung deutet gemäss KOF darauf hin, dass die Beschäftigung in der Schweiz tendenziell sinken wird.

Verschlechtert haben sich die Beschäftigungsaussichten praktisch in allen Branchen ausser dem Versicherungswesen und gewissen Dienstleistungssparten. Das gilt besonders für das Gastgewerbe, die Industrie, den Bankensektor und den Detail- und Grosshandel, aber auch für das Baugewerbe. Die KOF geht davon aus, dass viele Firmen wegen der schlechteren Ertragslage und der sinkenden Nachfrage auf Anstellungen verzichten – oder sich gezwungen sehen, Stellen abzubauen. ■ (Pfi.)

KOF Beschäftigungsindikator (Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

«Milestone»: Pilatus schwingt obenauf

Der diesjährige «Milestone» Tourismuspreis Schweiz geht in die Zentralschweiz: Die Jury hat die Gesamterneuerung des Hotels Pilatus-Kulm auf 2132 Metern über Meer zum herausragenden Projekt erkoren. Der Tourismusforscher Hansruedi Müller wurde für sein Lebenswerk geehrt.

«Mit Gefühl wird alt und neu kombiniert», kommentierte die Jury das Siegerprojekt der Pilatus-Bahnen AG. Das «Gesamtkunstwerk» umfasst das historische Hotel Pilatus-Kulm, ein neues modernes Businesscenter und eine gläserne, tausend Quadratmeter grosse Panoramagalérie. 30 Millionen Franken an eigenen Mitteln hat die Pilatus-Bahnen AG in die Gesamterneuerung investiert. Der zweite Preis ging an die Marke «Alp-

Kultur», mit der sich die Destination Lenk-Simmental gemäss Jury modern positioniert. Auf Platz drei kam der Legionärspfad, ein Römer-Erlebnispark in Windisch, der die Besucher spielerisch auf die 2000-jährigen Spuren der Legionäre führt.

Zwei Umweltprojekte honoriert

Das Team von Idea Creation erhielt den Nachwuchspreis für das Gutschein-Ma-

nagement-System «E-GUMA». Hotels, die ihr Angebot auch in Form von Gutscheinen vermarkten wollen, können mit Hilfe dieses E-Commerce-Tools ihr Gutscheingeschäft speditiv abwickeln. Als «Schweizer Vorzeigemodell bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens auf Destinationsebene» würdigte die Jury die Ferienregion Engadin Scuol und verlieh ihr den Umweltpreis. Dieselbe Ehre kam dem Umbau- und Erweiterungsprojekt des Romantik Hotels Muottas Muragl zu: Das Konzept trage der Nachhaltigkeit in architektonischer, energetischer, sozialer und betrieblicher Hinsicht Rechnung, heisst es in der Mitteilung der «htr hotel revue», der Fachzeitung des Branchenverbands Hotelleriesuisse. Den Preis für sein Lebenswerk erhielt Hansruedi Müller, Professor an der Universität Bern und einer der renommiertesten Tourismusforscher im deutschsprachigen Raum.

Mit dem «Milestone», der wichtigsten Auszeichnung der Branche, werden jährlich herausragende, innovative Leistungen im Schweizer Tourismus geehrt – heuer zum zwölften Mal. ■

www.hotelleriesuisse.ch

*Sie haben die Jury mit herausragenden und innovativen Leistungen überzeugt:
Die Gewinner des «Milestone» Tourismuspreises Schweiz 2011.*



Bild: zvg

Leitfaden zum Umgang mit Nanotextilien

Der Leitfaden «Nano Textiles» des TVS Textilverband Schweiz soll Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie den sicheren Zu- und Umgang mit Nanotechnik sowie die Beurteilung von Chancen und Risiken im Bereich der Nanotechnologie erleichtern.

Der TVS Textilverband Schweiz will beim Thema Zukunftstechnik und Risiken nichts verschlafen: «Wir beschäftigen uns bereits seit 2007 damit, welche Chancen und Risiken die Nanotechnologien für Unternehmen unseres Verbands mit sich bringen», sagt Manfred Bickel, Leiter der Geschäftsstelle St. Gallen des TVS. In Zusammenarbeit mit der Forschungsinstitution Empa – die Mitherausgeberin des Leitfadens ist – und dem

Nano-Cluster Bodensee fand bereits ein drittes Mal der «Dialog NanoSafe Textiles» statt, an dem sich Branchenvertreter und Forscher in der Empa-Akademie begegneten.

Gemäss Mitteilung des TVS werden im neuen Leitfaden allgemeine Fragen zu Nanomaterialien systematisch erläutert, so zum Beispiel: Was sind Nanomaterialien? Wie werden Nanomaterialien in Textilien integriert? Die 21-seitige Bro-

schüre behandelt aber auch viele spezielle Fragen zur Textilproduktion: Wann ist bei Nanomaterialien Vorsicht geboten? Wie erreiche ich nachhaltige Wertschöpfung? Wie ist die Produktqualität zu testen? Eine elektronische Version des Leitfadens steht zum Download auf der Website des Textilverbands bereit. ■

www.swisstextiles.ch

Stabwechsel in Bundesbern

Das neue Parlament ist gewählt. Was bedeuten die neuen politischen Konstellationen in Bundesbern aus Arbeitgebersicht? Erste Erkenntnisse und Einschätzungen zur kommenden Legislatur. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

*Thomas Daum ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Die Schweizerinnen und Schweizer haben gewählt. Sie haben jene Parlamentarier und Parlamentarierinnen bestimmt, die in den nächsten vier Jahren unter der Bundeshauskuppel das Sagen haben werden. Aus Sicht der Parteien kann man eine erste Bilanz ziehen. Die SVP verliert an Wähleranteilen und Mandaten, bleibt aber klar die stärkste Partei. Ebenfalls zu den Verlierern zählen die Grünen, die FDP-Liberalen und die CVP, wogegen die SP trotz rückläufigem Wähleranteil Sitze hinzugewinnt. Klare Gewinner sind die Grünliberalen sowie die BDP.

Obwohl der Schweizerische Arbeitgeberverband keine Parteipolitik macht und seine Ziele unabhängig, gemäss einer eigenen Strategie verfolgt, muss ihn die neue Zusammensetzung des Parlaments interessieren. Sie bestimmt wesentlich das Umfeld, in dem er die Anliegen der Arbeitgeber zu vertreten hat. Wird es in der kommenden Legislatur einfacher oder schwieriger werden, die arbeitgeberpolitischen Ziele zu erreichen?

Baustelle Sozialversicherungen

Für die vergangenen vier Jahre fällt das Arbeitgeber-Zeugnis für das Parlament ambivalent aus. Während es erfreulicherweise zahlreiche Vorstösse für zusätzliche Arbeitsmarktregulierungen ablehnte, kam es mit den sozialpolitischen Reformen nur mühsam voran. Die Fortschritte bei der Sanierung der IV und die erfolgreiche Revision der Arbeitslosenver-

sicherung werden vom zweimaligen Scheitern der 11.AHV-Revision, vom Auflaufen der UVG-Revision und von der unendlichen Leidensgeschichte der KVG-Revisionen überschattet. Zählt man noch das Volks-Nein zur Anpassung des BVG-Mindestumwandlungssatzes hinzu, so übergibt das alte Parlament dem neuen eine lange Agenda pender Sozialversicherungsprobleme. Und: Auf die demografischen Herausforderungen müssen dringend die richtigen Antworten gefunden werden.

Stärkung der Mitte lässt hoffen

Im politischen Spektrum des Parlaments haben die Wahlen eine Schwächung der Pole und eine Stärkung der Mitte gebracht. Das lässt hoffen, dass ideologische Blockaden und unheilige Allianzen weniger häufig sein werden als während der letzten Legislatur. Gleichzeitig verteilen sich die Mitte-Mandate aber auf mehr Parteien, und die Profile von BDP und GLP sind gerade in den arbeitgeberpolitisch relevanten Bereichen noch nicht klar erkennbar. Das lässt befürchten, dass die Mehrheitsverhältnisse unberechenbarer werden. Ob sich die Bedingungen für eine wachstumsorientierte Arbeitsmarktpolitik und eine reformbereite Sozialpolitik in den neuen Räten verbessert haben, ist deshalb noch schwer abschätzbar. Umso wichtiger wird es sein, die Parlamentarierinnen und Parlamentarier für die arbeitgeberpolitischen Themen zu sensibilisieren und sie von unseren Lösungsansätzen zu überzeugen.

Dabei ist zu bedenken, dass in unserer direkten Demokratie der Souverän dem Parlament die politischen Entscheidungsbefugnisse nur unter Vorbehalt überträgt. In allen wichtigen Fragen behalten die Stimmberechtigten das letzte Wort, und auch künftig werden sie mit Referenden und Initiativen ins politische Geschehen eingreifen. Wir müssen uns also bewusst sein: In «Bundesbern» hat zwar ein Stabwechsel stattgefunden, aber der Dirigierstab für die Politik liegt weiterhin in den Händen des Volkes. ■

Claudio Bieri, CEO Candrian Catering

«Profil der Lokale ist wichtig»

Candrian Catering gehört mit über 40 Betrieben und 1200 Mitarbeitenden zu den grössten Schweizer Gastrounternehmen. Claudio Bieri, der im Juli die operative Leitung übernommen hat, über Speisen, die Ausbildung von Köchen und seine Position in der Familienfirma. **Michael Lütcher**

Herr Bieri, wo essen Sie heute Mittag?

Claudio Bieri: Vermutlich im «Imagine» im Einkaufszentrum Sihlcity. Die Karte ist dort neu, und ich möchte sie ausprobieren.

Beeinflussen Sie die Karten Ihrer Lokale?

Bei Lokalen, die mir direkt unterstellt sind, nehme ich Einfluss. Nicht im Sinne, dass ich mich für oder gegen einzelne Gerichte ausspreche. Ich schaue auf die Breite und auf das Profil des Angebots. Wichtig ist, dass die «signature dishes» erhalten bleiben. Der Kunde braucht einen Anker. Er muss sagen können: Wegen des Hackbratens gehe ich in dieses Restaurant. Deshalb darf man gewisse, beliebte Gerichte nie auswechseln.

Was macht gute, erfolgreiche Gastronomie aus?

Wir sind überzeugt, dass die Klarheit des Profils für einen Betrieb sehr wichtig ist. Wir heben darum nicht den Namen unserer Gruppe hervor, sondern die einzelnen Betriebe. Ein Gast muss wissen, was ihn in einem Restaurant erwartet: Was es zu essen und zu trinken gibt, und welche Ambiance herrscht. Ich kann das vielleicht am Beispiel unseres «Blueberry» erläutern: In dieser American Bakery gibt es Brownies, Muffins und Bagels. Man könnte auch

ches anders. Es braucht jeweils eine gewisse Einarbeitungszeit. Wichtig sind grundsätzlich die Persönlichkeiten vor Ort: der Geschäftsführer, natürlich auch die Servicemitarbeiter. Es ist wichtig, sehr gute, zuvorkommende Leute zu haben.

Was ist wichtiger, das Profil oder die Mitarbeitenden eines Restaurants?

Beide sind wichtig. Ist das Profil eines Lokals zu wenig klar, ist man zu sehr abhängig von den Mitarbeitern. Das Geschäft sollte aber auch laufen, wenn einzelne Mitarbeiter die Stelle wechseln.

In Basel gab es zuletzt Turbulenzen um die «Kunsthalle». Ist es für ein Zürcher Unternehmen generell schwierig, eine Basler Institution zu betreiben?

Wir haben in Basel mittlerweile drei Institutionen, die «Kunsthalle», den «Braunen Mutz» und den Bahnhof SBB. Wir sind sehr gut aufgenommen worden. Doch wir haben mit der «Kunsthalle» eine etwas schwierige Phase durchgemacht. Wir sind uns bewusst, dass das Lokal in Basel einen ähnlichen Stellenwert hat wie die «Kronenhalle» in Zürich. Wir übernahmen es von Peter Wyss, einer starken Persönlichkeit. Wir waren überzeugt, dass wir den Betrieb in die richtige Richtung lenken könnten. Wir stellten dann fest, dass das Basler Publikum mit der Leitung vor Ort nicht zufrieden war, weshalb wir nun einen Wechsel vornehmen.

Die konjunkturellen Aussichten sind recht düster. Machen Sie sich für Ihre Firma Sorgen?

Nein, ich habe keine Angst. Die meisten unserer Betriebe sind in einem Preissegment, das von der Konjunktur weniger betroffen ist. Zudem liegen sie grossteils an sehr gut frequentierten Orten. Natürlich muss man immer flexibel reagieren können.

Candrian Catering wirtschaftet sehr diversifiziert. Gibt es eine Gruppe, die neue Konzepte ausheckt?

Wir haben viele Kaderleute, die Ideen einbringen. Wir machen Benchmark-Checks, schauen uns andere Betriebe an. Ab und zu unternehmen wir Gastro-Studienreisen. Wir waren zu zehnt in Mailand, um uns verschiedene Kaffeebars anzuschauen. Da-

«Viele Kaderleute bringen Ideen ein, und ab und zu machen wir auch Gastro-Studienreisen.»

Schinkensandwiches verkaufen. Aber das würde dem Profil des Konzepts schaden.

In der aktuellen Ausgabe des Gourmetführers Gault Millau kommt Ihr «Hirschen» in Meilen schlecht weg. Die Mängel werden damit erklärt, dass das Restaurant zu einer Gruppe gehört.

Das «Au Premier» kommt dagegen gut weg – und auch das gehört zu Candrian Catering. Zum «Hirschen» ist zu sagen, dass es dort einen Direktionswechsel gab, und der Gault Millau das Restaurant kurz danach besuchte. Ich denke, heute wäre man-

raus entstand unsere Bar «Il Baretto». Dieses Jahr flogen wir nach Singapur und Hongkong; die asiatische Küche fehlt bisher in unserem Portfolio.

Aber nicht mehr lange?

Es laufen derzeit die Ausschreibungen für die Erweiterung des Zürcher Hauptbahnhofs im Bereich der Durchmesserlinie. Wir sind daran, Konzepte zu entwerfen. Da könnte durchaus ein asiatisches Lokal dabei sein.

Die Candrian-Gruppe hat seit 15 Jahren expandiert. Geht es so weiter?

Wir sind derzeit in einer Situation, in der wir sagen: Wir konsolidieren. In Zürich entstehen aber, wie gesagt, die Durchmesserlinie und unweit des Hauptbahnhofs die Europa-Allee. Wenn wir da dabei sind, werden wir weiter wachsen.

Sie haben als Franchise-Nehmer versucht, «Nordsee» in der Schweiz als Kette aufzubauen.

Wir mussten feststellen, dass der Anteil von Interessierten an dieser Art Fischküche nur an wenigen Lagen reicht, um ein Lokal zu betreiben. Am Rennweg in Zürich und in Winterthur klappte es nicht, im Zürcher Hauptbahnhof und im Flughafen aber sehr gut.

Eines der Ziele der Expansion der letzten Jahre war, die Abhängigkeit vom Standort Hauptbahnhof Zürich zu reduzieren. Ist das gelungen?

Das Ziel war, mit den übrigen Betrieben gleich viel umzusetzen wie im HB Zürich. So weit sind wir noch nicht. Wir machen dieses Jahr etwa 58 Prozent unseres Umsatzes im HB.

Man hört oft, wie schwer es sei, in der Gastronomie gutes Personal zu finden. Sie beschäftigen rund 1200 Angestellte. Wie finden Sie die Richtigen?

In anderen Branchen ist es nicht viel einfacher. Weniger schön sind in der Gastronomie die Arbeitszeiten. Wir müssen präsent sein, wenn die Kunden kommen. Also arbeiten wir mit Splittediensten. Für unsere Produktion, wo man Schicht arbeitet, finden wir einfacher Leute.

Gibt es eigentlich zu wenig Köche?



Bild: Thomas Buda

Claudio Bieri, 50, begann 1996 als Personalchef bei Candrian Catering. Seit Juli 2011 ist er Vorsitzender der Geschäftsleitung – als Nachfolger von Martin Candrian (jetzt VR-Präsident). Candrian Catering setzte 2010 114 Mio. Fr. um und betreibt in Zürich und Basel über 40 Gastrobetriebe. Dazu kommen zwei Hotels, ein Cateringservice, eine Weinhandlung und eine Beteiligung am Fünf-Sterne-Hotel Suvretta House in St. Moritz.

Der Beruf Koch ist nach wie vor beliebt, nicht zuletzt wegen Stars wie Jamie Oliver oder Ivo Adam. Doch viele, die den Beruf erlernt haben, verlassen ihn irgendwann, auch wegen der Arbeitszeiten. Wir betrachten es als Verantwortung, Köche auszubilden. Es gibt Gastronomen, die sagen, «wenn es zu wenig Köche gibt, dann arbeite ich halt mit Convenience Food». Das hat Vor- und Nachteile. Man braucht dann zwar weniger gute Köche, aber man kann sich weniger von der Konkurrenz unterscheiden – alle kaufen ja am selben Ort ein.

Wie viele Leute bilden Sie aus?

Wir haben zurzeit 40 Lernende, die meisten davon Köche. Aber wir bilden auch Service-, Hotelfachangestellte, Bäcker und eine KV-Person pro Jahr aus. Wir bilden die Leute auch intern weiter, etwa mit dem Junior-Leadership-Programm. Damit bereiten wir Junge darauf vor, erstmals eine Abteilung zu führen. Ausserdem schicken wir Leute in externe Aus- und Weiterbildungen und machen interne Kurse.

Ihre Belegschaft kommt aus 73 Ländern. Gibt das keine Probleme?

Die Verständigung ist manchmal ein Problem. Wir schicken daher Leute, die noch nicht lange in der Schweiz sind, in Deutschkurse. Wer an der Verkaufsfreie arbeitet, muss nicht nur Deutsch, sondern Schweizerdeutsch verstehen.

Sie leiten als erstes Nicht-Familienmitglied die Candrian-Gruppe. Sind Sie ein Übergangschef?

Ich würde mich nicht als Übergangschef bezeichnen. Ich habe den Job übernommen, weil ich das Unternehmen weiterbringen möchte. Natürlich sind wir ein Familienunternehmen. Das ist wichtig für die Art, wie die Firma geführt wird, wie wir mit den Leuten umgehen. Und irgendwann wird sie vielleicht wieder von einer Person mit dem Namen Candrian geführt. Das wäre sicher mehr ein Vor- als ein Nachteil. ■

*Urteil***Variabler Lohnanteil oder Gratifikation**

Ohne ausdrückliche Abmachung gilt eine Gratifikation als geschuldet, wenn der Arbeitgeber sie drei Jahre nacheinander ausbezahlt hat, ohne den Arbeitnehmenden jeweils auf die Freiwilligkeit der Leistung aufmerksam gemacht zu haben. Die Gratifikation stellt gegenüber dem Lohn eine Nebenvergütung dar.

Sachverhalt

Aufgrund eines Arbeitsvertrages vom 26. Februar 2004 verpflichtete sich B., ab 1. Juni 2004 für X. als Grosshändler im Erdölgeschäft tätig zu sein.

Der Bruttojahreslohn war auf 300 000 Franken angesetzt.

Weder der Vertrag selbst, noch das als Anhang zu diesem beigefügte Reglement für das Personal vom 1. Juli 2001 enthielt irgendwelche Angaben betreffend der Zahlung zusätzlicher Vergütungen oder Boni. Am 1. Januar 2005 trat danach ein neues Reglement in Kraft, welches diesbezüglich unter Art. 10.2 folgende Bestimmungen enthielt:

«Prämien: X. hat zugunsten ihrer Mitarbeiter verschiedene Prämienarten und Vergütungen vorgesehen. Als Ergänzungen zur Basisentlohnung kommen folgende Zuschüsse in Frage: Lohnaufbesserung, Bonus (fakultativ, zugesichert ...), Auszahlung in Bargeld. Nähere Einzelheiten hierzu sind in der «X. Incentive and Bonus Policy» zu finden.»

Dieses Dokument blieb im Stadium des Projektes und wurde nie weder redigiert noch publiziert.

In der Zeitspanne vom 1. Juni 2004 bis 31. Dezember 2007 erhielt B. zusätzlich zum vertraglich vereinbarten Lohn die Beträge von 100 000 Franken für das Jahr 2004, 350 000 Franken für das Jahr 2005, 515 000 Franken für das Jahr 2006 und 230 000 Franken für das Jahr 2007, jeweils ausbezahlt im Januar oder Februar des folgenden Jahres.

Die Boni wurden jeweils ausbezahlt, sobald die Jahresrechnung abgeschlossen und die Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt war. Der Vorgesetzte von B. präzisierte, dass der Angestellte einen Brief erhielt, in welchem ihm der Bonus angekündigt wurde und dass er münd-

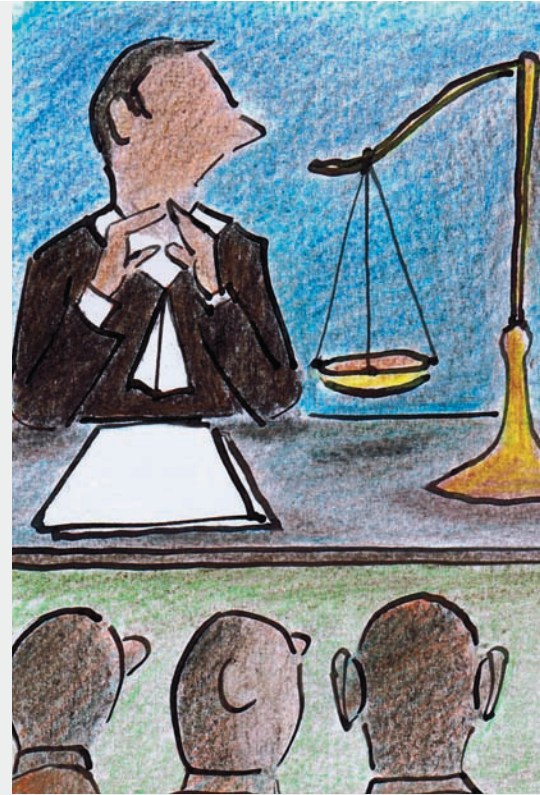
lich vom direkten Vorgesetzten informiert wurde. Gemäss dem Zeugen waren die Regeln im Unternehmen klar. Der Bonus war in keinem Falle garantiert. Klar war ausserdem, dass ein Mitarbeiter im Falle seines Austritts aus der Firma für das laufende Jahr keinen Bonus zugute hatte.

Die Briefe, welche B. jeweils erhalten hatte, sprachen ausnahmslos von einem «Bonus», einem «Gesamtbonus» oder einem «Sonderbonus». Sie wiesen darauf hin, dass auf den jeweiligen Beträgen die Sozialbeiträge abzuziehen seien. Praktisch wurden die Boni gleichzeitig mit einem Monatslohn ausbezahlt. In der zugehörigen Lohnabrechnung erschienen Grundlohn und Bonus getrennt.

Mit Brief vom 10. März 2008 kündigte X. den Arbeitsvertrag des Mitarbeiters B. per 31. Mai 2008. B. wurde ab 10. März 2008 freigestellt. Der Kündigungsbrief enthielt namentlich folgende Bedingungen:

«(...) Sie erhalten Ihren Lohn bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses, es sei denn, wir vernehmen, dass Sie vor diesem Datum bereits in den Dienst eines neuen Arbeitgebers eingetreten sind. In einem solchen Fall würde Ihr Arbeitsvertrag mit X. unmittelbar aufgelöst, und die Lohnzahlung müsste mit sofortiger Wirkung eingestellt werden.»

Zwischen einem Vertreter der X. und B. hatte eine Unterredung stattgefunden. B. erklärte, der Bonus 2008 sei nicht zur Sprache gekommen. Auf Befragung hin präzisierte er, er habe den Inhalt des Kündigungsbriefes im Sinne einer «endgültigen Abrechnung» verstanden. Er führte weiter aus, er habe bei Erhalt des Lohnausweises im Juni 2008 begriffen, «dass er nichts mehr dazu kriegen würde».

**Aus den Erwägungen**

4. Die Berufung dreht sich um die Frage, ob die Parteien die Auszahlung eines variablen Lohnanteils, subsidiär einer Gratifikation, vereinbart haben. Im letzteren Fall wäre abzuklären, ob die Gratifikation für den Arbeitgeber freiwillig oder obligatorisch war.

4.1 Nach der Rechtsprechung ist die Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR eine Sondervergütung, die der Arbeitgeber beispielsweise einmal jährlich zusätzlich zum Lohn ausbezahlt. Eine solche Leistung unterscheidet sich vom eigentlichen Lohn, insbesondere etwa von einem 13. Monatslohn insofern, als sie zumindest teilweise vom freien Willen des Arbeitgebers abhängt. Ist die Entrichtung einer Gratifikation nicht ausdrücklich oder durch konkludentes Handeln in Aussicht gestellt worden, so ist die Leistung für den Arbeitgeber vollumfänglich fakultativ. Ist dagegen eine derartige Vergütung vereinbart worden, so hat der Arbeitgeber sie auszus zahlen, verfügt aber über einen gewissen Spielraum betreffend deren Höhe.

Besteht keine ausdrückliche Abmachung, so gilt die Gratifikation als zugesprochen, wenn der Arbeitgeber sie drei Jahre nacheinander ausbezahlt, keinen Vorbehalt angebracht und den Arbeitnehmer jeweils nicht auf die Freiwilligkeit der Leistung aufmerksam gemacht hat. Die Gratifikation stellt gegenüber



Illustration: Christine Huf

dem Lohn eine Nebenvergütung dar und kann in der Entlohnung des Arbeitnehmers nur eine zweitrangige Rolle spielen. Eine im Vergleich zum Jahressalär sehr hoch angesetzte Gratifikation, die dem Grundlohn gleichkommt oder diesen sogar übersteigt, ist als variabler Lohnanteil zu bezeichnen, auch wenn der Arbeitgeber auf den fakultativen Charakter derselben hinweist. Das Verhältnis zwischen der Höhe des Lohnes und Bonus ist massgebend dafür, ob letztere Leistung als Lohnanteil oder als Gratifikation zu werten ist. Ein Bonus, der doppelt so hoch ist wie der Jahreslohn, verliert den akzessorischen Charakter und kann nicht mehr der Kategorie der Gratifikation zugeordnet werden. Etwas weniger klar ist die Lage in sehr hohen Lohnstufen. Hier besteht nicht dieselbe Notwendigkeit des Gratifikationsschutzes, weil mit dem Lohn bereits eine genügende Vergütung für die grundlegenden Arbeitsleistungen des Lohnbezügers gegeben ist. Bei solchen Verhältnissen kann eine Gratifikation das Basiseinkommen erreichen oder es gar übersteigen, ohne dass die Zweitrangigkeit gegenüber dem eigentlichen Lohn verloren geht.

4.2 Im vorliegenden Fall sieht der Arbeitsvertrag weder eine Gratifikation noch eine Zusatzentlohnung in Bezug auf den vereinbarten Lohn vor. Auch

das als Vertragsanhang beigefügte Reglement enthält keine Angaben betreffend allfällige Gratifikationen oder Boni. Bei der Anstellung von B. wurde somit zwischen den Parteien weder eine Gratifikation noch ein variabler Lohnanteil vereinbart.

Ab Januar 2005 erhielt B. jeweils nach Ende eines Betriebsjahres sehr hohe Boni ausbezahlt. Die Briefe, welche die entsprechenden Zahlungen ankündigten, enthielten keine näheren Angaben bezüglich der Freiwilligkeit der Leistungen des Arbeitgebers. Der Vorgesetzte von B. hat darauf hingewiesen, dass die Bonuszahlungen nie garantiert gewesen seien, was ein weiterer Mitarbeiter der Firma seinerseits bestätigt hat. Die beiden Zeugen haben übrigens übereinstimmend ausgesagt, dass Mitarbeiter, welche die Firma im Laufe des Jahres verliessen, für die laufende Periode kein Anrecht auf einen Bonus hatten.

Für die Qualifikation der zwischen 2005 und 2008 ausbezahlten Boni als Lohnbestandteile stützte sich die Vorinstanz auf die Regelmässigkeit der Auszahlung und das Verhältnis zwischen Bonus und Lohn. Die Parteien hatten zugunsten von B. einen sehr hohen Jahreslohn vereinbart. Dabei müsste man davon ausgehen können, dass dieser die vom Arbeitnehmer erbrachte Leistung zur Genüge abdeckte. Der Bonus stellte eine zusätzliche Prämie dar, die mit der eigentlichen Arbeit des Arbeitnehmers nichts zu tun hatte, sondern durch die Preisentwicklung auf dem Erdölmarkt oder die Betriebsergebnisse von X. bedingt war. Aus den Aussagen von X. im Juni 2009 geht in der Tat hervor, dass das Unternehmen 2008 ganz besonders florierende und auch in den Vorjahren ausgezeichnete Geschäfte gemacht hatte. Es ist deshalb anzunehmen, dass die als Ergänzung zu einem bereits hohen Lohn ausbezahlten Boni im gegebenen Fall dem Begriff der Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR entsprachen. Der Betrag derselben hat keinen Einfluss auf die rechtliche Definition; massgebend ist hier der risikoreiche Rohstoffmarkt, dessen Tücken B. als Händler sehr wohl kannte.

Schliesslich rechtfertigt sich die Argumentation der Vorinstanz auch insofern, als das Verhältnis zwischen den

überwiesenen Gratifikationen und dem Grundlohn den Rahmen der von der Rechtslehre angesetzten Normen einhält.

4.3 Es bleibt noch abzuklären, ob die betreffenden Gratifikationen für den Arbeitgeber eine obligatorische oder eine freiwillige Leistung darstellten. Anlässlich der Kündigung vom 10. März 2008 wies der Arbeitgeber schriftlich auf die finanziellen Folgen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses hin. Das betreffende Schreiben erwähnte unter anderem den Lohnanspruch während der Kündigungsfrist, von der Thematik der Boni war keine Rede. Entsprechend seiner Praxis hatte X. offensichtlich nicht die Absicht, B. für das Jahr 2008 mit einer Gratifikation zu belohnen, da dieser 2008 nur etwas mehr als zwei Monate gearbeitet hatte. X. hatte die Leistung ausdrücklich verweigert und B. hatte es auch verstanden, nachdem er dem Begleitbrief entnommen hatte, dass in der endgültigen Lohnabrechnung für das laufende Jahr kein Bonus aufgeführt war. Die Einsicht wurde ihm später dadurch bestätigt, dass auch der Lohnausweis vom Juni 2008 keine Zusatzleistungen enthielt. B. hat sich in der Folge während eines ganzen Jahres damit zufrieden gegeben.

Aus diesen Feststellungen, die aus der Zeit nach dem Abschluss des Vertrages stammen, geht klar hervor, dass die Parteien sich auf eine freiwillig zu entrichtende Gratifikation geeinigt hatten und dass der Arbeitnehmer im Jahr seines Austritts keinen diesbezüglichen Anspruch hatte.

Urteil des Arbeitsgerichts des Kantons Genf, 29. November 2010 (C/14246/2009-3), bestätigt durch das Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 21. März 2011 (4A_29/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)

Urteil

Nichtige Kündigung in der Sperrfrist

Wenn eine mündliche Kündigung nicht bewiesen werden kann, ist entscheidend, wann die schriftliche Kündigung beim Arbeitnehmenden eintrifft. Fällt dieser Zeitpunkt in eine Sperrfrist, ist die Kündigung nichtig. Nach Ablauf der Sperrfrist muss eine neue Kündigung ausgesprochen werden.

Sachverhalt

A. war ab 1. Mai 2008 als Koch im Restaurant von Y. angestellt. Im August 2008 kündigte Y. das Arbeitsverhältnis auf den 30. September 2008. A. stellte sich auf den Standpunkt, die Kündigung sei nichtig.

A. trug vor, er habe am 25. August 2008 einen Unfall erlitten. Die während der Sperrfrist gemäss Art. 336c Abs. 1, lit. b OR ausgesprochene Kündigung vom 26. August 2008 sei nichtig, was er Y. umgehend mitgeteilt habe. Am 6. Januar 2009 habe er Y. erfolglos seine Arbeitskraft ab dem 9. Januar 2009 angeboten. Folglich sei er von der Arbeit freigestellt. Eine gültige und wirksame Kündigung sei weiterhin ausstehend.

Y. beantragte in ihrer Klageantwort vom 20. März 2009 die Abweisung der Klage. Weil A. weder als Koch überzeugt noch in das Team gepasst habe, habe sie ihm am 23. oder 24. August 2008 mündlich gekündigt. Die schriftliche Kündigung sei vor seinem inszenierten Unfall vom 26. August 2008 abgeschickt worden. Wegen des Unfalls habe sich das Arbeitsverhältnis bis Ende Oktober 2008 verlängert.

Das Arbeitsgericht kam aufgrund der Akten zum Schluss, Y. gelinge der Beweis für eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses vor dem 28. August 2008 nicht. Demgegenüber sei aufgrund der Arztzeugnisse ausgewiesen, dass A. ab dem 25. August 2008 zu 100 Prozent arbeitsunfähig gewesen sei. Ab diesem Datum habe die Sperrfrist nach Art. 336c OR gegolten und nach Ablauf der Sperrfrist von 30 Tagen sei keine gültige Kündigung nachgewiesen worden.

Aus den Erwägungen

3. Y. bringt vor, sie und ihr Partner hätten es offenbar einzig und allein unter-

lassen, nach dem «Unfall» nochmals eine neue Kündigung zu schreiben. Sowohl beim Arbeitsgericht wie auch bei der Rechtsauskunft von GastroSuisse habe man ihnen mitgeteilt, dass dies nicht nötig sei. Damit wirft sie dem Arbeitsgericht vor, ihr eine falsche Auskunft erteilt zu haben.

Für eine falsche Auskunft seitens des Arbeitsgerichts gibt es indes keine Anhaltspunkte. Insbesondere hat Y. keinen Brief aufgelegt, aus dem ersichtlich wäre, dass sie sich beim Arbeitsgericht oder bei GastroSuisse diesbezüglich erkundigt hätte oder von ihnen eine solche Auskunft erhalten hat. Bei den Vorakten befindet sich zwar ein Brief von Y. vom 8. Januar 2009 an die Adresse des Arbeitsgerichts. Der Sachverhalt weicht in einem entscheidenden Punkt ab. Y. behauptet, sie habe A. am 25. August 2008 mündlich (und am 26. August 2008 schriftlich) gekündigt und A. sei am 26. August 2008 verunfallt. Nach dieser Darstellung ist die Kündigung vor dem Unfall erfolgt. In diesem Fall wäre die Kündigung gültig gewesen, die noch nicht abgelaufene Kündigungsfrist unterbrochen und erst nach Beendigung der Sperrfrist fortgesetzt worden.

Demgegenüber war gerade streitig, wann die Kündigung und wann der Unfall erfolgten. Das Arbeitsgericht kam zum Schluss, der Beweis für eine Kündigung vor dem 28. August 2008 sei nicht erbracht. Dagegen stehe aufgrund von Arztzeugnissen fest, dass A. ab dem 25. August 2008 bis zum 7. Januar 2009 arbeitsunfähig gewesen sei. Vor diesem Hintergrund fiel die schriftliche Kündigung vom 26. August 2008, deren Erhalt A. mit Schreiben vom 30. August 2008 bestätigt hat, in die Sperrfrist von 30 Tagen nach Art. 336c Abs. 1, lit. b OR und gilt daher als nichtig (Art. 336c Abs. 2



OR). Zur Beurteilung stand ein häufiger und gesetzlich klar geregelter Anwendungsfall einer Kündigung zur Unzeit (Art. 336c OR), weshalb es als ausgeschlossen gelten kann, dass das Arbeitsgericht eine falsche Auskunft erteilt hätte, wenn ihm der später festgestellte Sachverhalt geschildert worden wäre.

4. Entscheidend war demnach nicht die Frage, ob die Kündigung vor Ende Monat bei A. eintraf – wie Y. scheinbar glaubt –, sondern wann genau, ob vor Beginn der Sperrfrist (Unfall), während oder nach Ablauf der Sperrfrist.

Y. behauptete erneut, die Kündigung sei bereits am 24. August 2008 mündlich ausgesprochen worden. Vor Arbeitsgericht blieb diese Behauptung unbewiesen.

Aus zwei Zeugenbescheinigungen geht hervor, dass B. und C. am Sonntag, 24. August 2008, auf der Restaurant-Terrasse sassen. Am Nebentisch diskutierten D. und A., sodass die beiden Zeugen das Gespräch mithören konnten. Übereinstimmend bestätigen diese Zeugen, dass das Gespräch teils in englischer, teils in deutscher Sprache geführt wurde. Sie vermuten, dass D. wohl den englischen Ausdruck für «Kündigung» nicht gekannt habe. Jedenfalls hätten sie deutlich das Wort «Kündigung» auf Deutsch gehört. Die Zeugen bestätigen denn auch nur, was ihnen die Wirtin, das heisst die Beklagte, gesagt hat.



Illustration: Christine Ruff

Urteil

Ferienabgeltung im Stundenlohn

Der Lohn für die Ferien ist dann zu bezahlen, wenn die Ferien bezogen werden. Andernfalls muss im Vertrag wie in den periodischen Lohnabrechnungen der betrags- oder prozentmässige Anteil für die Ferien klar ersichtlich sein. Sonst kann der Arbeitnehmer die Bezahlung der Ferien verlangen, auch wenn er sie effektiv bezogen hat.

Sachverhalt

Am 23. Mai 2003 stellte die Schule Y. A. als Englischlehrerin an für ein Teilzeitpensum von ca. 50 Prozent. Der Arbeitsvertrag sah einen Bruttostundenlohn von 35 Franken vor, und A. war ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht worden, dass im genannten Lohnansatz die «Abgeltung für Ferien und Feiertage» inbegriffen sei. A. hatte jährlich mehr als 20 freie Tage geniessen können.

Aus den Erwägungen

3.1 Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer in jedem Dienstjahr wenigstens vier Wochen Ferien zu gewähren (Art. 329a Abs. 1 OR) und ihm während dieser Zeit den gesamten darauf entfallenden Lohn zu entrichten (Art. 329d Abs. 1 OR). Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses dürfen die Ferien nicht durch Geldleistungen oder andere Vergünstigungen abgegolten werden. Dies bedeutet, dass der Arbeitnehmer in Bezug auf den Lohn während seiner Ferien gleich behandelt wird, wie wenn er arbeitet.

Allgemein gilt die Regel, dass der Lohn für die Ferien dann zu entrichten ist, wenn der Arbeitnehmer seine Ferien bezieht. Die Ferienabgeltung darf nicht einfach im Gesamtlohn einbezogen sein. Das Bundesgericht verlangt, dass bei Vorhandensein eines schriftlichen Arbeitsvertrages im Vertrag selbst, wie auch in den jeweiligen Lohnabrechnungen, der Lohnanteil, welcher der Abgeltung der Ferien entspricht, deutlich und ausdrücklich ausgewiesen sein muss. Die blosser Erwähnung, der Ferienanteil sei im Gesamtlohn inbegriffen, ist demnach nicht zulässig. Die Ferienentschädigung muss entweder betrags- oder prozentmässig im Vertrag – sofern dieser in schriftlicher Form besteht –

und in den Lohnabrechnungen genau aufgezeigt sein.

3.2 Im vorliegenden Fall ist die Frage der Ferienentschädigung schriftlich geregelt worden, indem deutlich erwähnt war, dass der Bruttostundenlohn von 35 Franken die Abgeltung der Ferien- und Feiertage einschliesse. Im Arbeitsvertrag, welcher von beiden Parteien unterzeichnet wurde, war A. auf diese Tatsache in aller Form aufmerksam gemacht worden. Trotzdem ist die blosser Erwähnung einer derartigen Pauschalregelung nach oben dargelegten Rechtsprechungsgrundsätzen ungenügend. Um gültig zu sein, hätte im Vertrag der betrags- oder prozentmässige Anteil der Ferien am gesamten Lohn eindeutig angegeben sein müssen, was hier nicht zutraf. Folge der mangelnden Transparenz ist, dass Y. die Ferien nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses noch abzugelten hat, wobei es keine Rolle spielt, ob A. die Ferien bereits als solche bezogen hatte oder nicht.

Die sachlich einwandfreien Feststellungen der Vorinstanz lassen auf keine missbräuchliche Forderung von A. schliessen. Auch wenn diese während ihrer Dienstjahre ihre Ferien bezogen hat, so stellt der Anspruch auf Abgeltung eines entsprechenden Ferienanteils auf dem Lohn nach beendetem Arbeitsverhältnis angesichts der Verletzung der formellen Entschädigungsanforderungen mit Sicherheit keinen Rechtsmissbrauch dar.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 30. November 2010 (4A_463/2010)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Aufgrund der schriftlichen Kündigung vom 26. August 2008 bestehen zudem erhebliche Zweifel, ob A. am 24. August 2008 tatsächlich mündlich gekündigt worden ist. Wenn dem so wäre, wäre eigentlich zu erwarten, dass im Brief vom 26. August 2008 darauf Bezug genommen worden wäre. Stattdessen erweckt der Brief den Eindruck, dass die Kündigung erst mit diesem Brief ausgesprochen wurde. Auch im Bestätigungsschreiben von A. vom 30. August 2008 deutet nichts darauf hin, dass ihm bereits vor dem Schreiben vom 26. August 2008 (mündlich) gekündigt worden wäre.

5. Folglich gelingt Y. der Nachweis nicht, A. bereits am 24. August 2008 mündlich gekündigt zu haben. Nach der Aktenlage ist die schriftliche Kündigung vom 26. August 2008 zwischen dem 27. und 30. August 2008 und damit während der Sperrfrist nach Art. 336c Abs. 1, lit. b OR, bei A. eingetroffen. Die Kündigung vom 26. August 2008 ist demnach nichtig, und eine Kündigung nach Ablauf der Sperrfrist ist unangefochten nicht nachgewiesen, sodass Y. A. grundsätzlich weiterhin die Ansprüche aus dem Arbeitsvertrag schuldet.

Urteil des Obergerichts des Kantons Luzern, 12. Mai 2010 (11 09 181)

Franken, Wirtschaft und Politik aus Arbeitgebersicht

Konkurrenzfähigkeit sichern und neue Belastungen verhindern

Die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft haben sich als Folge der Frankenstärke verschlechtert. Der Schweizerische Arbeitgeberverband fordert darum genug Spielraum für die Unternehmen, um darauf reagieren zu können. Er setzt sich zudem für die Sicherung der Personenfreizügigkeit und eine effiziente Umsetzung der flankierenden Massnahmen ein. Neue Belastungen der Unternehmen lehnt er dagegen ab. **René Pfister**



Bild: Peter Kläuser/Keystone

Direktor Thomas Daum und Präsident Valentin Vogt an der Medienkonferenz des SAV in Bern.

Der Schweiz geht es wirtschaftlich noch immer vergleichsweise gut, aber den Unternehmen stehen schwierige Zeiten bevor. Der Hauptgrund ist neben den globalen Finanzproblemen und schlechteren Konjunkturaussichten für die kommenden Monate die Währungssituation. Die Frankenstärke stand denn auch im Zentrum der Herbst-Medienkonferenz des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) in Bern, die wegen der Trendwende auf dem Arbeitsmarkt ins Negative zusätzliche Aktualität erhielt: Die Arbeitslosenquote stieg im Oktober erstmals seit Ende 2010 wieder an.

Stark gestiegene Lohnstückkosten

Der Franken ist aus Arbeitgebersicht nach wie vor klar überbewertet und setzt damit die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der Exportwirtschaft stark unter Druck. Das belegt auch die Entwicklung der Arbeits- und Lohnstückkosten, die seit 2000 im Vergleich zum Ausland erheblich gestiegen sind. Falls der Frankenkurs nicht auf ein Niveau von 1.30 bis 1.40 pro Euro steigt, drohen laut Präsident Valentin Vogt Strukturschäden für die ganze

Wirtschaft, der Abbau von Arbeitsplätzen und Produktionsverlagerungen ins Ausland. Um dieser Entwicklung auch im Interesse der Arbeitnehmenden entgegenzuwirken, müssen gemäss SAV auch Personalmassnahmen wie verlängerte Arbeitszeiten, Lohnsenkungen oder – in Ausnahmefällen und unter gewissen Voraussetzungen – selbst Löhne in Euro möglich sein. Solche Massnahmen müssten aber verantwortungsvoll und im Dialog mit den Arbeitnehmenden ergriffen werden, betonte der Präsident (siehe Seite 16).

Standortstärken und Reformen

Mit Blick auf das neue Parlament bekräftigte die SAV-Spitze die grundlegenden Forderungen der Arbeitgeber: Es gelte, in den kommenden Jahren «die Standortstärken zu erhalten und gleichzeitig die Reformanstrengungen im Sozialbereich zu intensivieren». Für den SAV stehen dabei folgende Anliegen im Vordergrund:

- Die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt muss erhalten bleiben. Einschränkungen durch neue Regu-

lierungen wie gesetzliche Mindestlöhne, eine allgemeine Sozialplanpflicht oder einen schärferen Kündigungsschutz sind abzulehnen.

- Die Öffnung zum europäischen Arbeitsmarkt muss fortgeführt werden. Die Zuwanderungsinitiativen, die das Freizügigkeitsabkommen mit der EU und die Bilateralen I aufs Spiel setzen, sind zu bekämpfen.
- Die Sanierung der Invalidenversicherung muss mit einer konsequenten Umsetzung der IV-Revisionen 5 und 6a sowie mit der raschen Verabschiedung der IV-Revision 6b zu einem erfolgreichen Ende gebracht werden.
- Die Parameter der beruflichen Vorsorge (vor allem der Mindestumwandlungssatz) sind rasch der steigenden Lebenserwartung und den sinkenden Kapitalmarktrenditen anzupassen.
- Der Prozess zur 12. AHV-Revision ist zügig voranzutreiben. Das Rentenalter muss flexibilisiert und erhöht werden, um das zentrale Sozialwerk mit der demografischen Entwicklung in Einklang zu bringen.

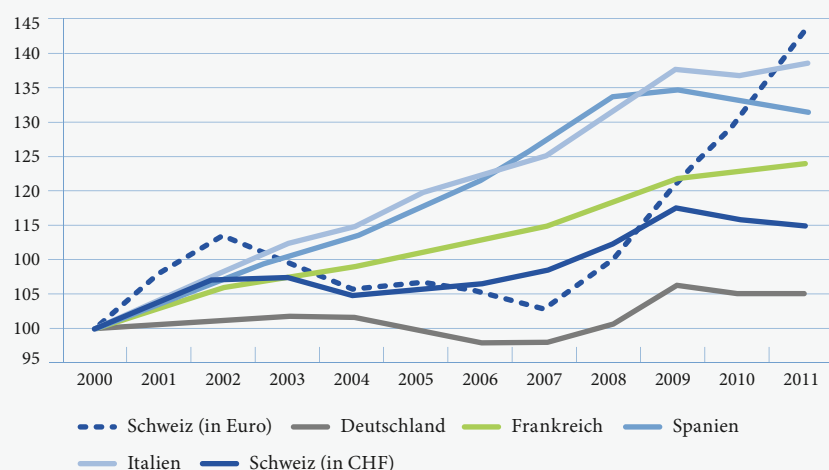
Die Arbeitgeber sind dabei selbst in der Pflicht, betonte Vogt: Etwa bei der Integration von behinderten Menschen ins Erwerbsleben, oder bei der Anstellung älterer Arbeitnehmer, die eine personalpolitische Selbstverständlichkeit werden müsse. Und schliesslich bei der generellen Pflege der Sozialpartnerschaft, mit der eine regulierende Politik auf Distanz gehalten werden könne.

Keine Überregulierung

Direktor Thomas Daum bekräftigte die positive Bilanz der Personenfreizügigkeit mit der EU/Efta für die Unternehmen, den Arbeitsmarkt und die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften. Gleichzeitig machte er klar, dass der SAV den konsequenten Vollzug der «Flankierenden Massnahmen» (FlaM) unterstütze und die leider immer wieder vorkommenden Fälle von Lohn- und Sozialdumping oder Scheinselbstständigkeit klar verurteile. Der SAV setze sich aktiv dafür ein, vorhandene Schwachstellen beim Vollzug der FlaM zu beheben und gesetzliche Lücken zu schliessen. Für Thomas Daum ist jedoch entscheidend, dass die Anwendung der FlaM auch in

Schweiz: Lohnstückkosten klar gestiegen

Indexierte Entwicklung für die Schweiz in CHF und in Euro (Kurs 2011: 1.25)



Quelle: Seco

Zukunft auf die Bekämpfung von Missbräuchen ausgerichtet bleibt: «Sie dürfen auf keinen Fall für eine Überregulierung auf dem Arbeitsmarkt und für eine zusätzliche Belastung der Unternehmen instrumentalisiert werden.»

Konkret forderte der Direktor mit Blick auf zusätzliche Massnahmen: Erstens: Die gesetzlichen Voraussetzungen für Eingriffe in den Arbeitsmarkt dürfen nicht aufgeweicht werden. Das gilt insbesondere beim Erlassen von Normalarbeitsverträgen mit verbindlichen Mindestlöhnen. Zweitens: Alle Instrumente der FlaM müssen mit dem Freizügigkeitsabkommen (FZA) vereinbar sein. Und drittens: Bei neuen Massnahmen sind Kosten und Nutzen gut gegeneinander abzuwägen. Es ist stets zu fragen, ob punktuelle Missstände breite Eingriffe in den Arbeitsmarkt rechtfertigen.

Daum wies den von den Gewerkschaften behaupteten «Vollzugsnotstand» bei den FlaM als übertrieben zurück. «Wir verurteilen das Verhalten von Firmen, die sich an Lohndumping beteiligen, in aller Schärfe. Wir warnen aber auch vor unzulässigen Verallgemeinerungen.» Für einen massiven Regulierungsschub gebe es keinen Grund, zumal damit die grosse Mehrheit jener Arbeitgeber bestraft würde, welche die Chancen der Personenfreizügigkeit korrekt nutzen.

Nein zur Ferieninitiative

Vizepräsident Wolfgang Martz thematisierte vor den Medien die Initiative «6

Wochen Ferien für alle», über die am 11. März 2012 abgestimmt wird. Der SAV lehnt diese Initiative im Einklang mit Bundesrat und Parlament ab. Sie sei für die Mehrzahl der Beschäftigten in der Schweiz unnötig und schränke den Spielraum für sozialpartnerschaftliche Lösungen massiv ein, erklärte Martz. Die Fakten belegen laut Martz, dass bereits heute sehr viele Schweizer Arbeitnehmende in vielen Branchen deutlich mehr als das gesetzliche Minimum von vier Wochen Ferien beziehen können. «Zudem haben die Beschäftigten noch acht bis zehn bezahlte Feiertage. Von einem Feriendefizit kann also keine Rede sein.»

Der Vizepräsident betonte schliesslich die grossen zusätzlichen Arbeitskosten, die mit der Annahme der Initiative für die Unternehmen verbunden wären: rund 6,3 Milliarden Franken pro Jahr. Darüber hinaus müssten die Firmen noch Organisationskosten und Ausfälle bei der Wertschöpfung in Kauf nehmen. Solche Belastungen seien für viele kleine Betriebe nicht verkraftbar und würden deshalb direkt Arbeitsplätze gefährden, warnte Martz.

Der SAV lehnt die Ferieninitiative zudem ab, weil die Schweizer Wirtschaft bereits heute mit vergleichsweise hohen Arbeitskosten zu kämpfen hat – und jetzt auch noch mit dem starken Franken: «Die Forderung nach mehr Ferien steht deshalb völlig quer in der Landschaft», bilanzierte Martz. ■

Wie Arbeitgeber fair und sinnvoll auf den Notfall reagieren

Die andauernde Überbewertung des Frankens stellt die Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Es drohen Verluste, der Abbau von Arbeitsplätzen und Produktionsverlagerungen ins Ausland. Die Arbeitgeber müssen darauf auch mit Personalmassnahmen wie Arbeitszeitverlängerungen und Lohnsenkungen reagieren können. Solche Massnahmen sind aber nur im Notfall und im Dialog mit den Arbeitnehmenden zu ergreifen. **Valentin Vogt**

Die Arbeitgeber tragen eine besondere Verantwortung, wenn sie mit ihren Unternehmen der Frankenstärke Paroli bieten wollen. Zurzeit ist dies die wichtigste Herausforderung, zuerst für die Schweizer Exportwirtschaft – aber auch für die Wirtschaft insgesamt, verdient doch die Schweiz mehr als jeden zweiten Franken im Ausland. Diese Herausforderung ist mit der Fixierung einer Untergrenze für den Euro-Franken-Kurs durch die Schweizerische Nationalbank noch lange nicht gemeistert.

Auch bei den aktuellen Wechselkursen ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Export- und Tourismusleistungen stark beeinträchtigt. Das zeigt sich deutlich bei einem Blick auf die Arbeitskosten und die Lohnstückkosten, die in der Schweiz seit 2000 in Euro gerechnet um fast 45 Prozent gestiegen sind. Und die negativen Folgen der gesunkenen internationalen Wettbewerbsfähigkeit schlagen sich immer mehr in der Entwicklung der Exporte und der Logiernächte nieder. Diese Entwicklungen würden bei einem Rückgang der Weltkonjunktur noch stärker ins Negative gedrückt und bald auf die Binnenkonjunktur durchschlagen – ein Rezessionsszenario, das leider nicht ausgeschlossen werden kann.

Drohende Strukturschäden

Wenn der Franken längerfristig bei den aktuellen Wechselkursen zum Euro respektive Dollar verharret, drohen erhebliche Strukturschäden für die Schweizer Wirtschaft. Das ist ein schleichender Prozess. In der ersten Phase reagieren die Unternehmen mit der Verlagerung ihrer Einkäufe ins Ausland, was ihre in-

ländischen Zulieferer trifft. Dann nehmen sie Margeneinbussen in Kauf, was ihre künftige Investitions- und Innovationskraft schmälert oder sie gar in die Verlustzone bringt. Und weil sie auf diesem Weg ihre Zukunft gefährden, beginnen sie Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern oder abzubauen. Diese Arbeitsplätze kommen in der Regel nicht zurück. Das heisst, die Überbewertung des Frankens gefährdet die langfristige Entwicklung einer starken, diversifizierten Wirtschaft und Beschäftigung in der Schweiz.

Mögliche Massnahmen im Personalbereich

Grosse Teile der Exportindustrie und des Tourismus sind auch mit umfangreichen «Fitnessprogrammen» erst bei Franken-

«Längere Arbeitszeiten treffen die Arbeitnehmenden weniger hart als Lohnsenkungen.»

kursen zwischen 1.30 und 1.40 pro Euro wieder einigermaßen wettbewerbsfähig. Der faire, kaufkraftbereinigte Frankenkurs dürfte sogar über 1.40 liegen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) ist sich deshalb mit den Gewerkschaften einig, dass nur eine weitere deutliche Schwächung des Frankens die Wirtschaft aus dem drohenden Krisenmodus herausführt.

Aber es genügt nicht, diese Abschwächung einfach ultimativ von der Natio-

nalbank zu fordern, denn diese kann nicht beliebig gegen die Märkte operieren. Und es ist falsch, wenn gewerkschaftliche Kreise unter Verweis auf das grundlegende Wechselkursproblem Massnahmen im Personalbereich – wie Arbeitszeitverlängerungen, Lohnzahlungen in Euro oder Lohnsenkungen – rundweg ablehnen. Der SAV ist vielmehr der Auffassung, dass solche Massnahmen den Unternehmen in gewissen Fällen ermöglichen, den Beschäftigungsabbau am Standort Schweiz zu vermindern respektive hinauszuzögern, bis der Frankenkurs wieder auf einem vernünftigen Niveau ist.

Nötige Voraussetzungen

Allerdings müssen die Massnahmen gewisse Voraussetzungen erfüllen, damit sie arbeitgeberpolitisch vertretbar sind:

- Erstens gilt der Grundsatz: Keine Personalmassnahmen ohne Not. Die Massnahmen sollen einen notwendigen und sinnvollen Beitrag zur Verbesserung einer existenziell bedrohten Konkurrenzfähigkeit leisten. Es geht um die Vermeidung und Verminderung von Stellenabbau und Stellenverlagerungen. Das heisst: Die Massnahmen sollen nicht opportunistisch zur Optimierung der Ertragslage dienen.
- Zweitens müssen die Massnahmen Teil eines kohärenten und zielführenden Massnahmenpakets sein. Sie sollen die Grundsätze der Opfersymmetrie und Solidarität im Unternehmen beachten und beispielsweise auch die Kader in die Pflicht nehmen.
- Drittens sollen die Massnahmen nicht nur rechtlich korrekt (unter Beachtung



Bild: Silvia Opplinger

Für Fairness und Verantwortung: Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

der gesetzlichen und eventueller Gesamtarbeitsvertrags-Bestimmungen), sondern im transparenten Dialog mit den Arbeitnehmenden eingeführt werden. «Überzeugen, nicht diktieren» lautet die Maxime, damit die Massnahmen zielführend sind und rechtliche Schwierigkeiten vermieden werden können.

- Viertens ist eine periodische Überprüfung der Massnahmen mit der Möglichkeit revolvierender Erneuerungen vorzusehen. Fallbezogene Korrektur-, Ausstiegs- und Entschädigungsklauseln (etwa mit Bezahlung der Mehrstunden oder Kompensation der Lohnkürzung bei unerwartet positivem Verlauf) erlauben eine faire Adressierung der Risiken und Chancen. Dagegen dürfen Stellengarantien nur bei sehr hoher Einlöse-Wahrscheinlichkeit abgegeben werden.

Arbeitszeitverlängerungen besser als Lohnsenkungen

Unter den verschiedenen personalseitigen Massnahmen trifft die Verlänge-

rung der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn die Mitarbeitenden am wenigsten hart. Sie setzt aber eine entsprechend grössere Nachfrage auf den internationalen Märkten voraus. Mehrarbeit ohne Lohnanpassung erlaubt einerseits den Unternehmungen eine Senkung ihrer Lohnstückkosten, lässt aber die Einkommen der Arbeitnehmenden unangetastet. Dabei ist die Reduktion der Lohnstückkosten grösser als die Reduktion des Lohnansatzes pro Stunde, das heisst beim Übergang von 40 zu 42 Wochenstunden sicher etwa 5 Prozent.

Lohnsenkungen kommen aus der Sicht des SAV nur in existenziellen Notlagen in Frage, wenn längere Arbeitszeit nicht möglich und die Kostenentlastung wirklich zielführend ist. Ein Einkommensrückgang ist allerdings für die Arbeitnehmenden härter als Mehrarbeit ohne Zusatzeinkommen. Deshalb muss auf Härtefälle bei kleinen Einkommen Rücksicht genommen werden.

Die Lohnzahlung in Euro respektive gemäss Euro-Kurs ist für in der Schweiz

lebende Arbeitnehmer rechtlich zulässig, sofern sie nicht mit besonderen Bestimmungen (zum Beispiel in Gesamtarbeitsverträgen) kollidiert. Der SAV rät aber von dieser Massnahme ab, weil in der Schweiz die Löhne grundsätzlich in Franken bezahlt werden sollten, wie ja auch die Lebenshaltungskosten in Franken anfallen. Soll die Entlöhnung in Euro nur für Grenzgänger gelten, stellen sich zusätzliche personalpolitische und rechtliche Diskriminierungsprobleme.

Gegen Lohndumping mittels Löhnen in Euro

Umstritten und in Gerichtsverfahren zu entscheiden ist vor allem die Frage, ob eine solche Massnahme mit dem Freizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU vereinbar ist. Nach der Auffassung des SAV ist das bei einer entsprechenden Ausgestaltung möglich. In jedem Fall braucht es eine faire Festlegung des Referenzkurses – und bei einer Abschwächung des Frankens müssen die Arbeitnehmenden profitieren können. Sicher darf die Entlöhnung von Grenzgängern in Euro nicht zum indirekten Lohndumping führen. Tritt dieser Effekt ein, droht die Festsetzung gesetzlicher Mindestlöhne in Normalarbeitsverträgen.

Verantwortungsvoll handeln

Ich möchte betonen: Der SAV führt keine allgemeine Kampagne für Arbeitszeitverlängerungen, Lohnkürzungen oder Euro-Löhne. Es handelt sich um Notmassnahmen zur Vermeidung von Stellenverlusten unter dem Druck der Frankenstärke. Als solche dürfen sie aber nicht tabuisiert werden, sondern sie müssen verantwortungsvoll eingesetzt werden. Wirtschaft und Unternehmen gehen schwierigen Zeiten entgegen. Um sie erfolgreich bestehen zu können, braucht es gute politische Rahmenbedingungen, intakte Sozialpartnerbeziehungen und verantwortungsvoll handelnde Arbeitgeber. ■

Valentin Vogt ist Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Das Referat an der Medienkonferenz des SAV erscheint leicht gekürzt.

Frankenstärke und Konjunktur

Die wirtschaftliche Wende erreicht jetzt auch den Arbeitsmarkt

Die deutlich verschlechterten Wachstumsprognosen in Absatzmärkten wie der EU und die Frankenstärke schlagen auf die Schweizer Wirtschaft und den Arbeitsmarkt durch. Eine zunehmende Zahl von Firmen baut Stellen ab, die Arbeitslosenquote steigt wieder und die Aussichten verdüstern sich nicht nur für exportorientierte Branchen, sondern auch für den Binnenmarkt. **René Pfister**

Die Zeichen für die zunehmenden Schwierigkeiten der Schweizer Exportwirtschaft und eine spürbare Abkühlung der Konjunktur haben im Herbst Konturen angenommen. Meldungen von Firmen, die Stellen abbauen, Produktionskapazitäten ins Ausland verlagern oder gar den Betrieb einstellen, häuften sich. Nach den Grossbanken UBS und CS (je 3500 Stellen), Novartis (2000 Stellen) und dem Energiekonzern Alpiq (450 Stellen) gab eine ganze Reihe von Firmen aus der Textilbranche (z. B. Weberei Keller und Weisbrod Zürcher), der Chemie (Huntsman), der Druckbranche (Swissprinters) oder der Industrie (Schindler, Huber+Suhner, Ruag) grössere Abbauszenarien bekannt. Das galt jüngst auch für den Verpackungsmaschinenhersteller Bobst, der Teile der Produktion ins Ausland verlagert und in Lausanne über 400 Stellen streichen dürfte.

Nachlassende Dynamik, steigende Arbeitslosigkeit

Ein klares Zeichen für die Trendumkehr auf dem Arbeitsmarkt lieferten die neusten Zahlen des Bundes zur Arbeitslosenquote: Diese stieg im Oktober erstmals seit anfangs Jahr wieder leicht an – und erhöhte sich auf 2,9 Prozent. Damit ist die Quote zwar im Vergleich mit dem Ausland immer noch sehr tief, doch das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) geht davon aus, dass die Zahl der Arbeitslosen weiter steigen wird – im nächsten Jahr um rund 40 000, wie Serge Gaillard von der Direktion für Arbeit gegenüber den Medien erklärte.

Für die Konjunkturexperten des Seco, der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) und des Wirtschaftsforschungs-



Von der Frankenstärke stark betroffen ist etwa die Maschinenindustrie.

stituts BAK Basel ist klar, dass die Währungssituation massgeblich für die verschlechterte Ausgangslage der Schweizer Wirtschaft und die Trendumkehr auf dem Arbeitsmarkt mitverantwortlich ist. Sie gehen in ihren jüngsten Analysen zudem davon aus, dass die währungsbedingten Wettbewerbsnachteile die Exportsektoren weiterhin stark belasten und zur Abkühlung der Konjunktur in praktisch allen Wirtschaftszweigen – ausser der Bauwirtschaft – beitragen werden.

«Die Stimmung kippt», bilanziert etwa die KOF in ihrer Prognose vom November, die von einer «weiteren Verlangsamung der Wirtschaftsdynamik» und «eingetrübten Geschäftsaussichten» im Winterhalbjahr 2011/12 ausgeht. Die KOF verweist dabei auf ihre Indikatoren zu den Banken, der Beschäftigung und der Konjunktur (siehe Grafik), die alle ins

Negative gedreht haben. Unter Druck geraten sind dieses Jahr neben den Banken insbesondere die Industrie, der Tourismus und die Hotellerie, die Textilienhersteller sowie der Detailhandel. Sie spüren am meisten, dass der Franken 2011 im Vergleich zum Euro im Schnitt rund ein Fünftel teurer war als 2009.

Die Industrie leidet und verliert Aufträge

Massiv sind die Folgen an der Währungsfrente für die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Dauert die Frankenstärke an, kann sie für viele Firmen zu einer ernsthaften Bedrohung werden. Gemäss der neusten Umfrage des Branchenverbands Swissmem waren im Oktober bereits 36 Prozent der Mitgliedfirmen in die Verlustzone gerutscht. Zwei Drittel gaben an, von der Frankenstärke «stark negativ» betroffen

zu sein. Wie Swissmem präzisierte, leiden viele Firmen nicht nur unter steigenden Umsatz- und Margenverlusten, sondern auch unter einem verschärften Preisdruck. Die Bestellungseingänge brachen im dritten Quartal 2011 um 4,9 Prozent ein, und die Exporte, die rund 75 Prozent der Aufträge der MEM-Industrie ausmachen, gingen um 2,2 Prozent zurück.

Laut Verbandspräsident Hans Hess ist mit einem zunehmenden Stellenabbau und weiteren Produktionsverlagerungen ins Ausland zu rechnen, wenn der Wechselkurs auf dem aktuellen Niveau verharrt. Für 2012 befürchtet er den Verlust von 10 000 Arbeitsplätzen in der Branche, die derzeit rund 336 000 Personen beschäftigt. Um die Situation der MEM-Industrie nachhaltig zu verbessern, braucht es gemäss Swissmem einen Eurokurs von 1.35 bis 1.40 Franken. Der Verband hat die Politik und die Nationalbank deshalb aufgefordert, weitere Massnahmen zu ergreifen, um den Franken zu schwächen respektive die Rahmenbedingungen für die Branche zu verbessern.

Rückgang der Touristen alarmiert die Hotellerie

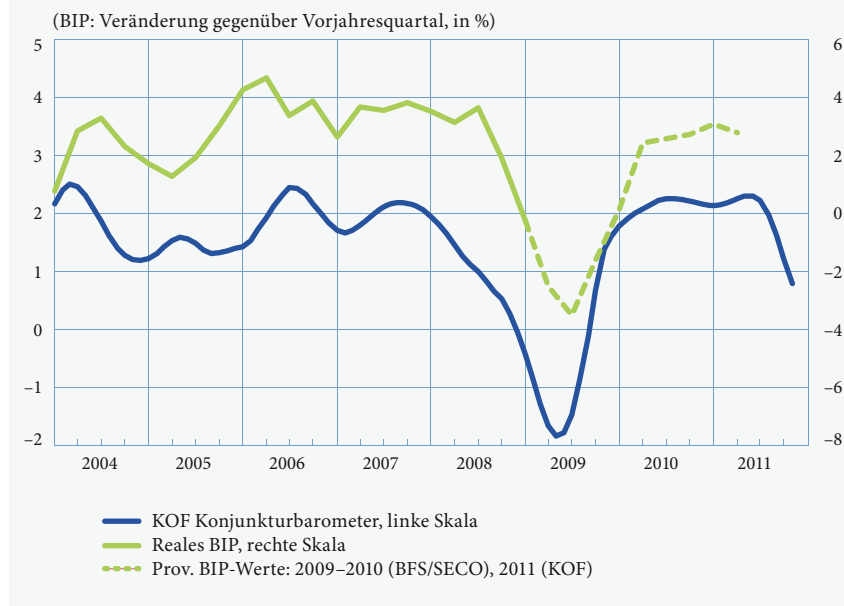
Beunruhigend ist die Entwicklung auch für den Tourismus und die Hotellerie. Das Seco und BAK Basel prognostizieren für die Wintersaison nochmals einen starken Rückgang der Nachfrage aus dem Ausland. Als Folge der Frankenstärke rechnen sie mit einem Absinken der Logiernächte um 4,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr, weil vor allem Touristen aus Europa und den USA ausbleiben. Die Baisse dürfte laut Prognose bis Ende 2012 andauern und erst 2013 die Talsohle erreichen.

Die Logiernächte von ausländischen Gästen waren schon im Sommer und Herbst eingebrochen – allein im September fielen sie um rund 7 Prozent. Die Branchenverbände Hotelleriesuisse und Gastrosuisse haben deshalb Alarm geschlagen – und zur Entlastung die Senkung oder Aussetzung der Mehrwertsteuer gefordert.

Bremsspuren im Aussenhandel

Die Frankenstärke hat auch auf den Aussenhandel durchgeschlagen, wie ent-

KOF Konjunkturbarometer: Deutlicher Rückgang



sprechende Indikatoren belegen. So sind die nominalen Exporte im dritten Quartal 2011 gemäss der Eidgenössischen Zollverwaltung erstmals seit anfangs 2010 wieder gesunken – und zwar um ein Prozent auf 47 Milliarden Franken. Dabei mussten ausser der Uhrenindustrie und der Nahrungs- und Genussmittelindustrie alle grossen Branchen Einbussen hinnehmen. Auf realer Basis konnten die Exporte mit einem Plus von 7 Prozent zwar nochmalsulegen, aber gleichzeitig mussten die Schweizer Firmen ihre Preise um durchschnittlich 7,4 Prozent senken.

Die Firmen rechnen mit sinkenden Exporten

Eine sinkende Nachfrage auf den Absatzmärkten (gerade in der EU) konstatiert auch der KMU-Exportindikator von Credit Suisse und Osec. Er beruht auf der Befragung von 200 Unternehmen und rechnet mit einer «spürbaren Verlangsamung des Exportwachstums im vierten Quartal respektive einer Stagnation». Fast drei Viertel der KMU erwarten negative Effekte des Frankenkurses für die Ausfuhren – insbesondere in der Metall- und Maschinenindustrie. Pessimistisch sind laut dem Indikator aber auch Firmen in der Elektrotechnik, während die Uhrenhersteller weiter von der weltweit starken Nachfrage profitieren dürften. Über 80 Prozent der Fir-

men erwarten zudem, dass die Frankenstärke weiter auf die Gewinnmargen drückt.

Detailhandel: Sinkende Umsätze und Preiszerfall

Das schwierige wirtschaftliche Umfeld setzt schliesslich auch dem Binnenmarkt zu. Das zeigt die Entwicklung der Detailhandelsumsätze, die 2011 gemäss der Prognose von BAK Basel erstmals seit 15 Jahren wieder sinken werden – und zwar um ein Prozent. Die Gründe dafür: die spürbar schlechtere Konsumentenstimmung im Inland, das Ausbleiben von Touristen und der durch die Frankenstärke ausgelöste Einkaufstourismus von Schweizern im grenznahen Ausland. Dieser habe, so die Basler Experten, einen Kaufkraftabfluss ausgelöst, der «monatlich in die Höhe schiesst».

Gleichzeitig leidet der Detailhandel unter einem Preiszerfall. Laut BAK dürften die Warenpreise im Inland in diesem Jahr im Vergleich zum Vorjahr um 2,1 Prozent fallen und damit auf das Niveau von 1993 zurückgehen – trotz steigender Rohstoffpreise. Grössere Preisabschläge hat es gemäss BAK Basel seit 1980 nicht mehr gegeben. Für das nächste Jahr rechnet das Institut zurzeit mit einem leicht steigenden Detailhandelsumsatz und einem stagnierenden Preisniveau. ■

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

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

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die modern gestaltete Zeitschrift erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungs-träger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 17 000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift genießt bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Januarausgabe	14. Dezember 2011
Februarausgabe	16. Januar 2012
Märzausgabe	14. Februar 2012



Reinhard K. Sprenger

Überschätzte Nummer eins



Bild: zvg

Wie wichtig ist die Nummer eins eines Unternehmens? Die Finanzmärkte glauben es zu wissen: Aktienkurse reagieren oft euphorisch auf den Wechsel an der Unternehmensspitze. Und diese Reaktion ist so beeindruckend naiv, dass sie unser Lächeln ehrlich verdient. Als wäre ein einzelner Mensch nicht nur in der Lage, das komplexe Zusammenspiel von Organisation und Markt vollumfänglich zu steuern, sondern dies auch noch unter allen Umständen und in allen Kontexten und zu aller Zeit und immer gleich erfolgreich.

Wir haben es hier mit einer Präsentation komplexer Ereignisabläufe zu tun, die man nicht mit den Ereignissen selbst verwechseln darf. Sie verführt Manager dazu, sich als einsame Helden zu sehen, die auserwählt sind, Unternehmen zu Höchstleistungen zu führen – und entsprechende Gehälter zu beziehen. Sie korrespondiert mit dem unvermindert beliebten «heroischen» Managementkonzept der 50er-Jahre: alles unter Kontrolle haben, direkt und direktiv eingreifen, bei Missständen sind immer Personen schuld, und man hat selbst privilegierten Zugang zur Wahrheit. Männer halt – selten eine Frau – mit «Follow-me»-Aura, jener «natürlichen» Autorität, die nicht mehr für Argumente werben muss, sondern sie qua Charisma durchsetzt. Bis hin zu jenem Manager, der, kaum dass er den Raum betritt, Eisblumen an die Fenster zaubert.

Nun muss man nicht gleich das eine Extrem durch ein anderes ersetzen, aber der Einfluss

der Nummer eins wird in der Regel überschätzt: Sie treibt nicht die Organisation, sondern die Organisation treibt sie. Sie beschäftigt sich den Grossteil ihrer Zeit mit operativen Details – und noch länger mit Problemen, die sie selbst erzeugt hat. Ihr werden Entscheidungsspielräume unterstellt, die sie in der Realität gar nicht hat. Und je grösser und globaler aufgestellt ein Unternehmen ist, desto weniger ist es steuerbar. Solche Unternehmen kann man allenfalls irritieren.

Vergessen wir nicht: Unternehmen sind um die Idee der Zusammenarbeit gebaut, sie sind auf Zusammenarbeit angelegt. «Zusammen arbeiten», das ist – ausdrücklich! – nicht die Addition von Einzelleistungen. Sondern ein Ergebnis, das im Idealfall nur durch den gleichzeitigen Einsatz aller erzielt werden kann. Das ist Synergie, das ist das Nutzen von Pool-Ressourcen. Unterschiedliche Qualifikationen ergänzen sich, ungleiche Kräfte verstärken sich, verschiedene Rollen greifen ineinander, man kennt sich und kann Vertrauensvorteile nutzen. So entsteht Leistungs-Partnerschaft. Auch wenn Nobelpreise immer noch an Einzelforscher gehen, auch wenn ein Unternehmen immer noch mit dem Eigentümer oder dem Vorstandsvorsitzenden identifiziert wird: Ein noch so leistungsfähiger Chef an der Unternehmensspitze kann ohne die Zuarbeit hervorragender Fach- und Führungskräfte nicht erfolgreich sein.

Das sollte übrigens auch vom Gehaltssystem gespiegelt werden: Wenn wir gut gearbeitet haben, dann haben wir alle gut gearbeitet. Dann sollten auch alle Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt sein. Jedoch, horribile dictu, auch am Misserfolg. Wenn Partnerschaft, dann im Plus und im Minus. Das wäre doch gerecht, nicht wahr? Oder war es doch wieder nur die Nummer eins, die das Unternehmen in die Krise gefahren hat? Hat man schlecht geplant? Das mag sein. Die wahre Ursache liegt tiefer: Dass man überhaupt geplant hat. Denn nur den planvoll Handelnden trifft der Zufall hart – wie uns schon Dürrenmatt erklärte. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.

ISA Sallmann

Qualität für darunter: Unterwäsche als Stoff einer Erfolgsgeschichte

Die ISA Sallmann AG in Amriswil produziert als letztes Unternehmen hierzulande Unterwäsche und verkauft diese auch hauptsächlich in der Schweiz. Firmenchef und Eigentümer Andreas Sallmann ist seit dem Sommer auch Präsident des TVS Textilverbands Schweiz. Beim Besuch erklärt er unter anderem, wie sich die Thurgauer erfolgreich am Markt behaupten können. **Michael Zollinger**

Die ISA Sallmann respektive ISA Bodywear gehört zu den Profiteuren der aktuellen Frankenstärke. Viele Rohstoffe beschafft das Amriswiler Familienunternehmen im Euro-Raum zu derzeit besten Konditionen und gleichzeitig exportiert es nur wenig – nämlich 15 Prozent des Umsatzes. «Stimmt. Die derzeitige Situation kommt uns entgegen. Es läuft hervorragend», sagt Andreas Sallmann, CEO in sechster Generation und Eigentümer des Thurgauer Textilunternehmens. Und doch lässt ihn die gegenwärtige Entwicklung an den Devisenmärkten keineswegs frohlocken. Zum einen nicht, weil Sallmann seit Sommer auch neuer Präsident des TVS Textilverband Schweiz (Swiss Textiles) ist. Als solcher macht er sich ernsthafte Sorgen um die Branche. Zum andern, weil die Euro-Krise sein Unternehmen in zweiter Instanz eben sehr wohl treffe, wie er erklärt: «Wenn Firmen ins Ausland verlagern, kostet das Arbeitsplätze in der Schweiz und senkt damit die Konsumentenstimmung, was wiederum auch schlecht für ISA Bodywear ist.»

Der Unternehmer hält am Standort Thurgau fest

Andreas Sallmann, 55-jährig und sechsfacher Vater, ist ein Unternehmer, der über den eigenen Tellerrand hinausblickt. Über sein Engagement als neuer Präsident von Swiss Textiles sagt er: «Ich habe jahrelang von diesem Verband profitiert. Jetzt muss ich auch mal etwas zurückgeben.» Während Jahren engagierte sich der frühere Regimentskommandant unter anderem als FDP-Vertreter im Thurgauer Grossen Rat, bis das Unternehmen wieder eine stärkere Präsenz von ihm verlangte.

Politisch motiviert ist auch sein Festhalten am Produktionsstandort Amriswil. Im Thurgau betreibt ISA Bodywear eine eigene Strickerei und Ausrüsterei und schneidet die Stoffe selbst zu. Genäht werden sie seit 1972 in der firmeneigenen Näherei in Portugal, wo das Unternehmen 160 Personen beschäftigt. Das sei – so Sallmann – besser als in Asien. Der Betrieb produziere ausschliesslich für ISA, mit einer sehr schnellen Reaktionszeit. Bestelle man am Morgen bestimmte Pyjamas, gingen die Teile noch am Abend auf die Reise. Zwei Tage später sei die Ware im Thurgau.

«40 Prozent des Umsatzes liefern die Grosskunden Coop, Manor sowie Jelmoli.»

Die Produktion in der Schweiz ist Sallmann ein grosses Anliegen. «Solange es finanziell vertretbar ist, bleiben wir hier», betont der Patron. «Wenn ich die Strickerei schliessen würde, brächte mir das 150 000 Franken. Würde ich die Färberei ins Ausland verlagern und das Gebäude hier vermieten, kämen Mehreinnahmen von weiteren 300 000 Franken dazu. Rund eine halbe Million Franken hätte ich jährlich mehr in der Tasche. Doch ich frage mich: Wenn alle so denken, wo arbeitet dann unsere nächste Generation dereinst?»

1986 trat er in den elterlichen Betrieb ein, nachdem er sich nach der Ausbildung zum Textilkaufmann und Bekleidungstechniker vier Jahre lang ausser-

halb der Firma als Betriebsleiter im Tessin die Sporen abverdient hatte. Per 1989 übernahm Andreas Sallmann das Unternehmen von seinem Vater Robert und richtete es noch stärker verkaufsorientiert aus. «Damals sagten viele im Dorf, das kommt nicht gut. Ich genoss als gut 30-Jähriger nicht gerade viel Kredit hier», erinnert sich Sallmann. Als damalige Nummer 4 bei der Herrenunterwäsche definierte er die Vision, zur Nummer 1 in der Schweiz zu werden.

Neue Verkaufsideen und Präsenz an der Front

Nebst neuen Produkten kamen neue Verkaufsideen, und man legte das Augenmerk viel stärker auf den «Point of Sale». «Wenn am Verkaufspunkt ein Durcheinander ist und die Waren nicht verfügbar sind, schreckt das die Kunden ab», ist Sallmann überzeugt. Er und seine Aussendienstmitarbeiter intensivierte den Kontakt zu den Kunden. «Drei Tage pro Woche bin ich normalerweise draussen bei den Kunden und spreche auch häufig mit den Verkäuferinnen. Das bringt viel mehr als alle grossen Marktforschungen. Was einem die Verkäuferinnen über die Produkte und Verpackungen an Feedback geben, ist Gold wert», hat Sallmann gelernt. Die Funktion des Verkaufsleiters nimmt er heute wieder selbst wahr. Man dürfe sich nicht mehr nur als Verkäufer gegenüber dem Handel betrachten, sondern vielmehr als Umsatzbringer und partnerschaftlicher Problemlöser. Dazu gehöre es zum Beispiel, falsch bestellte Ware auch einmal zurückzunehmen.

Die intensiven Anstrengungen der letzten Jahre waren von Erfolg gekrönt. Heute ist ISA Bodywear mit ihren ►



Bilder: z/g

Beweist, dass man in der Schweiz erfolgreich Textilien produzieren kann: CEO Andreas Sallmann (oben links) lanciert ständig neue Unterwäsche-Produkte für Herren und Damen (oben rechts). Bild unten: Strickereianlage in Amriswil.

- Schweizer Qualitätsprodukten hierzu-lande die Nummer 2 bei der Herrenunterwäsche – gleich nach Branchenleader Calida. Rund 40 Prozent des Umsatzes macht die Firma mit den drei Grosskunden Coop, Manor und Jelmoli, den Rest mit Versand- und unzähligen Fachhändlern. Letztere geraten immer stärker in Bedrängnis, was auch Sallmann Sorge bereitet. Als «Local Brand» im gehobenen Segment hat ISA Bodywear einen schweren Stand gegen Marken wie zum Beispiel Calvin Klein.

Der Coup mit den Schwingern

Das geht nur über fühlbar allerbeste Qualität und mit pfffigen und unkonventionellen Ideen. Eine solche war zum Beispiel die letztjährige Lancierung einer Schwinger-Kollektion aus Anlass des Eidgenössischen Schwingfests in Frauenfeld. Die Unterwäsche im Schwinger-Design schlug ein wie eine Bombe und wird bis heute sehr gut und vorab über den Fachhandel verkauft. «Die Schwinger-Unterwäsche war ein richtiger Lucky

«Bei der Herrenunterwäsche sind die Thurgauer die Nummer 2 in der Schweiz.»

Punch. Das werden wir so schnell nicht mehr wiederholen können. Von zehn Sachen, die man macht, funktionieren vielleicht drei so gut», ist sich Andreas Sallmann bewusst.

Für ein Schmunzeln sorgt der Firmenchef auch immer wieder mit seinen Brief-

wechseln mit Staatschefs in aller Welt, denen er eine Unterhose schickt, nachdem sie gewählt worden sind. Die Dankesbriefe sammelt er und verwendet sie gerne als Einstieg, etwa bei Kundengesprächen. So kokettiert er damit, dass Bill Clinton sich herzlich bedankt und versichert habe, die Unterwäsche auch zu tragen. Man könne ja Frau Monica Lewinski fragen, wenn man es nicht glaube, witzelt Sallmann.

Auch wenn die Aufgabe äusserst anspruchsvoll ist: Es bereitet ihm sichtlich Spass, dieses Unternehmen zu führen. Kürzlich hat er seine Fabrikhallen erstmals für eine Kunstaussstellung geöffnet. Für eine Überraschung ist Sallmann jedenfalls immer gut. Im nächsten Frühling etwa wird das Unternehmen als Folge von Sallmanns Initiative mit «ganz normalen» Thurgauer Männern, die im Rahmen eines Castings ausgewählt wurden, für seine neusten Modelle werben.

Vor dem Generationenwechsel

Vor knapp einem Jahr hat der Firmenchef die Aktien seiner beiden Schwes-

tern und des Vaters gekauft und besitzt heute 97,6 Prozent des Kapitals. Den Rest halten die drei grössten seiner sechs Kinder sowie seine Frau. «Ich bin jetzt 55. In etwa fünf Jahren muss klar sein, ob meine Kinder ins Unternehmen einsteigen oder nicht», sagt Sallmann. Ein Sohn arbeitet bereits im IT-Bereich in Amriswil, wird das Unternehmen aber im Frühling wieder verlassen. Der Vater will es übrigens so, aufgrund der eigenen Erfahrung.

«Hirn und Herz bleiben hier»

Er selbst wolle mit 62 nicht mehr jeden Tag für ISA Bodywear auf die Piste. Da fragt sich: Wird das Unternehmen in zehn Jahren immer noch im Thurgau produzieren? «Hirn und Herz bleiben auf jeden Fall hier. Wo die Hände sein werden, kann ich nicht sagen», meint der Chef dazu. Er glaube aber, dass ökologische Aspekte in zehn Jahren eine noch stärkere Rolle spielen werden als heute. «Vielleicht ist das dann ein Vorteil, dass wir immer hier geblieben sind», sagt Sallmann. ■

Seit 150 Jahren im Geschäft

Die heutige ISA Sallmann AG wurde 1849 von Joseph Sallmann, dem gebürtigen Sachsen und Urgrossvater des heutigen Eigentümers und CEO Andreas Sallmann, gegründet. Das Unternehmen produziert und verkauft hauptsächlich Unterwäsche, T-Shirts und Pyjamas für Herren.

Der Umsatz beträgt knapp 20 Millionen Franken, wovon 15 Prozent im Ausland (Deutschland, Österreich, Luxemburg, Italien und Taiwan) erwirtschaftet werden. In Amriswil beschäftigt ISA Bodywear 45 Mitarbeitende (20 in der Produktion), und in der eigenen Näherei bei Porto (Portugal) 160. Im Jahr 2005 hat das Unternehmen wie einst früher wieder Damenwäsche eingeführt, deren Produktionsanteil derzeit 12 Prozent ausmacht. ■

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

Energisch für den Klimaschutz

Seit 2001 setzt die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) mit einem mittlerweile international gefragten Modell ihren Auftrag um, die CO₂-Emissionen der Unternehmen in der Schweiz zu reduzieren. Nach zehn Jahren steht fest: Die Erwartungen und Ziele sind klar übertroffen worden.

Die seit zehn Jahren andauernde Public-Private-Partnership zwischen der Wirtschaft und dem Bund für den Klimaschutz ist ein Erfolgsmodell. Der Bund setzte der Wirtschaft im Jahr 2001 im Rahmen des CO₂-Gesetzes ein globales Ziel von zehn Prozent CO₂-Reduktion. Die Wirtschaft setzte dieses Ziel in Eigenregie unter der Federführung der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) um. Heute engagieren sich 2200 Unternehmen in der ganzen Schweiz bei der EnAW – und diese reduzieren jährlich mehr als 1,3 Millionen Tonnen CO₂ und sparen rund 1000 Terrawattstunden Strom.



Gut fürs Klima: Auch die Wirtschaft nutzt neue Energiequellen.

Ziele klar übertroffen

Damit wurden die Vorgaben nicht nur erreicht, sondern übertroffen. «Das Resultat ist eindrucklich», betonte deshalb Pascal Gentinetta, Präsident der EnAW vor den 350 Teilnehmern am Jubiläumsanlass in Bern. Dank dem auf Zielvereinbarungen basierenden EnAW-Modell gehen CO₂-Reduktion und Energieeffizienz Hand in Hand. Die Wirtschaft ist motiviert, auch in Zukunft ihren Beitrag zum Klimaschutz und zur Energie-

darüber hinaus freiwillig Ziele gesetzt, um ihren CO₂-Ausstoss zu mindern und ihre Energieeffizienz zu steigern. Mit einer Reduktion des absoluten CO₂-Ausstosses von über 20 Prozent seit 1990 haben diese Unternehmen einen massgeblichen Beitrag zur Erreichung der Kyoto-Ziele der Schweiz geleistet.

Nach Ansicht von Pascal Gentinetta beweisen die Aktivitäten der EnAW eindrucklich, dass Stromeffizienz- und Klimaschutzziele mit massvoller Regulierung wirtschaftsverträglich erreicht werden können. Umso bedauerlicher sei der vom Parlament im Rahmen der laufenden CO₂-Gesetzesrevision beabsichtigte Systemwechsel, meinte Gentinetta. Denn damit bestehe die Gefahr, dass das EnAW-Erfolgsmodell, das mittlerweile von anderen Ländern adaptiert werde, zum Auslaufmodell werde. Damit ein realitäts- und betriebsnahes Modell weitergeführt werden könne, brauche es aber genügend «Verordnungsspielräume» für wirtschaftliche Massnahmen und effektive Potenziale, erklärte der EnAW-Präsident und Direktor von Economiesuisse.

Bund für Kontinuität

Bundesrätin Doris Leuthard hielt in ihrer Rede fest, dass die EnAW eine wichtige Scharnierfunktion zwischen den Unternehmen und dem Bund ausübe. Diese Rolle könne sie auch in Zukunft wahrnehmen. Das neue CO₂-Gesetz, das die heutige Rechtsgrundlage per 2013 ablösen soll, setze auf Kontinuität. Freiwillige Massnahmen hätten auch nach 2012 einen hohen Stellenwert.

Die Vorsteherin des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (Uvek) erklärte weiter, dass der Bund der Wirtschaft nichts Unmögliches abverlangen werde. Es gebe in der Energie- und Klimapolitik keine valable Alternative zur engen Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. «Wir wollen aus den Erfahrungen der letzten zehn Jahre lernen und die Instrumente im Hinblick auf die künftige Zusammenarbeit weiter verbessern. Neben den CO₂-Verpflichtungen und den freiwilligen Zielvereinbarungen gilt es, auch im Bereich der Stromeffizienz das riesige Potenzial zu erschliessen», bilanzierte Doris Leuthard. ■

«2200 Unternehmen beteiligen sich heute am Erfolgsmodell.»

effizienz zu leisten, falls die Rahmenbedingungen stimmen.

Die beteiligten Unternehmen haben sich je nach Firmentypus in drei Reduktionsmodellen der EnAW organisiert. Knapp die Hälfte hat sich auf verbindliche Ziele festgelegt, um von der CO₂-Abgabe des Bundes befreit zu werden. Rund 600 KMU und eine gleich grosse Zahl grösserer Unternehmen haben sich

Integration

25 Jahre Worktrain: Wie eine kleine Institution Grosses leistet

Mit der 6. IV-Revision will der Bund rund 16 500 Rentnerinnen und Rentner wieder in den Arbeitsmarkt integrieren. Durch Angebote wie Job-Coaching will die IV entsprechende Anreize schaffen, um das ambitionöse Ziel zu erreichen. Hunderte von privaten Initiativen, auch mit Unterstützung der Arbeitgeber, sind bereits seit Jahren in diesem Bereich aktiv. Eine dieser Initiativen ist der Verein Worktrain in Basel. **Dominik Marbet**

Die Thematik der Wiedereingliederung von IV-Rentnern ist nicht neu, auch wenn sie mit der 6. IV-Revision wieder mehr in den Fokus der öffentlichen Diskussion rückt. Bereits im Jahr 1985 gelangte der externe Psychiatrische Dienst des Kantons Baselland an Werner Dietziker, damaliger Personalchef der Nationale Suisse und Mitglied der Basler Gesellschaft für Personalmanagement (ehemals Studiengesellschaft für Personalfragen Basel). Verbunden mit der Kontaktaufnahme war eine klare Forderung: Die Personalverantwortlichen sollten die Eingliederung behinderter Menschen aktiver angehen.

Schnell war klar, dass es zwischen den Unternehmen einerseits und den betroffenen Arbeitswilligen andererseits eine Vermittlungsstelle benötigt. Diese sollte insbesondere das finanzielle Risiko der Firmen absichern und tragbare Sozialversicherungslösungen garantieren – ein Problem, dem bis heute grosse Aktualität zukommt. Die ursprünglich als Projekt verstandene Idee war mutig und visionär. Es war nicht abzusehen, ob sich das Pionierprojekt selbsttragend würde halten können. Heute wissen wir, dass es gelang. Aus dem Projekt wurde eine Organisation geboren und dieses Jahr feiert Worktrain (früher Soziale Stellenbörse) das 25-Jahre-Jubiläum.

Arbeitgeber wurden aktiv

Bereits im ersten Betriebsjahr konnte die Organisation 98 Personaleinsätze realisieren. Da Nachfrage und Angebot konstant hoch blieben, entschied man sich im Jahr 1993, die Institution in die Rechtsform eines (gemeinnützigen) Vereins zu kleiden. Nebst der Basler Gesell-

schaft für Personalmanagement beteiligten sich auch der Arbeitgeberverband Basel (ehemals Basler Volkswirtschaftsbund), der Gewerbeverband Basel-Stadt, die Wirtschaftskammer Baselland sowie die Handelskammer beider Basel. Diese Partner aus der Wirtschaft stehen bis heute für die Sache der Behinderten ein und tragen diese Botschaft nach aussen. Mit der Gründung des Vereins entstand zudem eine neue Dynamik.

«Der Verein leistet einen wichtigen Beitrag zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.»

Dr. Alexander Frei, Jurist beim Arbeitgeberverband Basel und Präsident des Vereins, begleitet die Institution seit vielen Jahren: «Worktrain versteht sich heute als KMU, welches auf dem freien Markt Nischen nutzt, um die von der Politik im Rahmen der IV-Sanierung geforderte berufliche Integration von körperlich sowie psychisch leistungsbeeinträchtigten Menschen zu erreichen. Wir platzieren seit 25 Jahren erfolgreich unsere Klienten im ersten Arbeitsmarkt. Im Hinblick auf die eingliederungsorientierte 6. IV-Revision haben wir mit unserem Personalverleih zudem ein überzeugendes Angebot für Arbeitgeber.»

Der Verein verfügt denn auch über ein niederschwelliges Angebot und schafft zusätzliche Anreize, sich für die Integration von Behinderten zu engagieren. Im Rahmen der Arbeitstrainings

im Auftrag der IV-Stellen leistet er überdies einen wertvollen Beitrag zur Wiedereingliederung von Betroffenen. «Eine wichtige Aufgabe sehe ich auch in der Ausbildung, die Worktrain in verschiedenen kaufmännischen Berufsprofilen anbietet», sagt Frei.

Eine Co-Leitung und elf Mitarbeitende

Seit bald zehn Jahren führen Barbara Siegenthaler und Andreas Schibler die Institution in Form einer Co-Leitung. Während die Kauffrau und Sozialpädagogin Siegenthaler für den Bereich berufliche Massnahmen verantwortlich zeichnet, kümmert sich der Jurist Schibler um Stellenvermittlung und Personalverleih sowie die Vereinsadministration. Unterstützt werden sie von elf Mitarbeitenden, wovon sechs eine IV-Rente beziehen. Der Bereich berufliche Massnahmen umfasst zwölf Abklärungsplätze für lokale IV-Stellen – zehn im kaufmännischen Bereich und zwei im Detailhandel.

Der Bereich ist in den letzten Jahren stark gewachsen, wie Leiterin Barbara Siegenthaler bemerkt: «Als ich die Stelle vor zehn Jahren übernahm, betreuten wir im Jahr vier bis fünf Versicherte. Aktuell betreuen wir bis zu 13 Praktikantinnen und Praktikanten im kaufmännischen Bereich, wir führen zusätzlich Lehrverhältnisse und neu seit zwei Jahren im «Papaya Gift Shop» zwei Praktikumsplätze im Detailhandel. Im kaufmännischen Bereich bieten wir mit einem Office-Shop Dienstleistungen für Laufkundschaft an und wir arbeiten mit externen Firmen zusammen, in denen wir Praktikanten zum Arbeitseinsatz



Bild: zög

Die Co-Leitung von Worktrain, Andreas Schibler und Barbara Siegenthaler, im «Papaya Gift Shop», wo der Verein Detailhandelspraktika anbietet.

bringen können.» Angesichts der eingangs erwähnten Zahl wiederenzugliedernder IV-Rentner mag dies nach wenig klingen. Doch der Erfolg der kleinen Institution ist bemerkens- und nachahmenswert.

Jede Platzierung ist ein Erfolg

Der Bereich Stellenvermittlung ist auch eine mögliche Anschlussvariante für die Praktikantinnen und Praktikanten. Hier suchen jährlich um die 60 Personen Hilfe im Hinblick auf eine Arbeitsstelle. Nicht allen gelingt der Schritt in die freie Wirtschaft. Für manche ist ein so genannter geschützter Arbeitsplatz die bessere Lösung oder sie realisieren, dass aufgrund ihrer Leistungsbeeinträchtigung eine Berufsausübung nicht mehr in Frage kommt. Die Arbeit stellt Co-Leiter Andreas Schibler immer wieder vor Herausforderungen. Dabei ist die tägliche Arbeit mit Arbeitgebern und Unternehmern ein langwieriges und oft mühsames Geschäft. Jede erfolgreiche Platzierung im Arbeitsmarkt macht diese Anstrengungen aber wieder wett.

Trotzdem überredet Schibler Unternehmen nie zu etwas: «Das funktioniert nicht; nur wenn ich spüre, dass eine Firma grundsätzlich offen ist, versuchen wir gemeinsam, einen passenden Kandidaten zu finden. Oft haben die Firmen keine Einsatzmöglichkeiten; immer wieder höre ich, dass Nischenarbeitsplätze für eigene kränkelnde Mitarbeitende reserviert sind oder dass das Unternehmen bereits einige Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung beschäftigt.» Auch sei der Druck am Arbeitsplatz oft schlicht zu gross, um Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung anzustellen, so Schibler. Kann er aber einen Arbeitgeber überzeugen, dann ist die Einstellung für beide Seiten nachhaltiger, als wenn die Übernahme eines IV-Rentners aufgrund der Überredungskunst und des Appells an das Gewissen des Arbeitgebers erfolgt.

Einziger Personalverleih

Der Personalverleih beschäftigt konstant zwischen 50 und 60 Mitarbeitende. Die Tatsache, dass Worktrain diesen Mitarbeitenden trotz ihrer Behinderungen

Unfall-, Krankentaggeld- sowie BVG-Versicherungen anbieten kann, führt dazu, dass sie in der freien Wirtschaft arbeiten. Der Personalverleih ist denn auch das Besondere am Verein, wie Präsident Dr. Alexander Frei bemerkt: «Aussergewöhnlich ist unser Personalverleih deshalb, weil wir unsere Klienten mit einem Arbeitsvertrag anstellen und dem Einsatzbetrieb nur diejenigen Stunden verrechnen, in welchen der Arbeitnehmer wirklich im Betrieb arbeitet. Fällt der Klient wegen Krankheit aus, bezahlt Worktrain den Lohn während dieser Zeit. Der Verein übernimmt also das Arbeitgeberisiko – und zwar kostenlos.» Der Verdienst via Worktrain ist für gewisse Leute eine Existenzgrundlage, für andere ein kleiner Zuverdienst zur IV-Rente. Doch im Vordergrund steht immer die Integration in die arbeitende Gesellschaft und ins soziale Netzwerk, das eine Arbeitsstelle mit sich bringt. ■

Dominik Marbet ist beim Arbeitgeberverband Basel zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und Berufsbildung.

Prävention

Mehr Sicherheit beim Instandhalten: Wie man Unfälle vermeiden kann

In der Schweiz verlieren beim Instandhalten von Maschinen und Anlagen jedes Jahr mehr als zehn Menschen ihr Leben. Die Suva hat deshalb eine landesweite Präventions-Kampagne zu diesem Risikoschwerpunkt lanciert – mit wichtigen Sicherheitsregeln. Den Verantwortlichen der Betriebe und Arbeitgebern stehen attraktive Einsatzmittel zur Verfügung.

Bei Instandhaltungs-Arbeiten kommt es immer wieder zu schweren Unfällen. Die Betroffenen werden zum Beispiel zwischen Maschinenteilen eingeklemmt, erdrückt oder von einer Last erschlagen. Sie stürzen ab, erleiden Stromschläge, ersticken oder werden Opfer von Explosionen. Allzu oft verlieren die Verunfallten ihr Leben oder bleiben invalid.

Vielfältige Gefahren

Xaver Bühlmann, Leiter der Suva-Kampagne «Sicheres Instandhalten», erklärt dazu: «Besonders gefährlich wird es immer dann, wenn wegen einer Maschinenstörung die Produktion stillsteht. Jede Minute kostet Geld. Hektik bricht aus. Man beginnt gefährlich zu improvisieren.» Xaver Bühlmann hat zusammen mit seinem Team unzählige Unfälle analysiert – auch solche mit tödlichem Ausgang. Dabei hat sich gezeigt, dass die Gefahren bei der Instandhaltung von technischen Anlagen und Maschinen von Unternehmen äusserst vielfältig sind. Sie umfassen das ganze Spektrum der Arbeitssicherheits-Probleme, wobei sich tödliche Unfälle vor allem auf folgende Gefahren zurückführen lassen: 50 Prozent auf mechanische Gefahren (beispielsweise, weil Personen eingeklemmt, zwischen Walzen eingezogen oder von einer Last erschlagen werden), 20 Prozent auf Abstürze, 12 Prozent auf Stromschläge, 12 Prozent auf Explosionen, Brände, Vergiftungen und Erstickten und 6 Prozent auf übrige Gefahren.

Acht Regeln als Lebensretter

Im Zentrum der aktuellen Suva-Kampagne stehen acht lebenswichtige Sicherheitsregeln. Sie richten sich an das Instandhaltungs-Personal und seine Vorge-



Bei Absturzgefahr sind entsprechende Sicherungsmassnahmen nötig.

setzen. Trotz der Vielfalt der Gefahren hat sich die Suva das Ziel gesetzt, einfache und konkrete Verhaltensregeln zu formulieren, die sich im Arbeitsalltag umsetzen lassen. Im Zentrum stehen folgende Botschaften:

- Planen Sie die Instandhaltung sorgfältig, und improvisieren Sie nicht beim Ausführen der Arbeit. Treten unerwartete Situationen auf, ist die Arbeit zu stoppen und zu überlegen, wie sicher weitergearbeitet werden kann.
- Schalten Sie die Anlage vor dem Instandhalten aus. Anschliessend ist sie mit einem persönlichen Vorhängeschloss zu sichern, damit niemand die Anlage unerwartet wieder in Betrieb setzt.
- Sorgen Sie dafür, dass von noch vorhandenen Energien keine Gefahren ausgehen. So ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass nach dem Ausschalten einer Maschine der Druck im Hydrauliksystem bestehen bleibt und sich durch einen Eingriff unerwartet abbauen kann. Dadurch kann sich ein schweres Element der Maschine absenken und den Instandhalter erdrücken.

Die wichtigsten Sicherheitsregeln

Hauptsächliche Gefährdungen bei der Instandhaltung	Lebenswichtige Regeln
Mangelhafte Arbeitsorganisation	1. Instandhaltung sorgfältig planen. 2. Nicht improvisieren!
Mechanische Gefährdungen (z. B. eingeklemmt, von einer Last erschlagen werden)	3. Anlage ausschalten und sichern! 4. Gespeicherte Energien sichern.
Abstürze	5. Keine Absturzrisiken eingehen.
Elektrizität	6. Für Elektroarbeiten Profis einsetzen.
Gefährliche Atmosphäre (Brände, Explosionen, Vergiftungen, Ersticken)	7. Brände und Explosionen vermeiden. 8. In engen Räumen Absaugventilator einsetzen.

Quelle: Suva

Führungskräfte sind gefordert und Fachleute nötig

Welches sind die tiefer liegenden Ursachen der Instandhaltungs-Unfälle? Xaver Bühlmann nennt dazu folgende Punkte: Die mangelhafte Planung und Arbeitsvorbereitung, die fehlende Instruktion der Mitarbeiter, Stress und Zeitdruck, die fehlende Kontrolle und Durchsetzung der Sicherheitsregeln, das Fehlen von technischen Sonderbetriebseinrichtungen und das Manipulieren von Schutzeinrichtungen.

Um diese Ursachen zu bekämpfen, sind vor allem die Führungskräfte gefordert. Wichtig ist, dass sie für die Instandhaltung nur Fachleute einsetzen, welche die Maschinen und ihre Gefahren kennen. «Produktionsmitarbeiter sind in der Regel nicht ausgebildet, um Produktionsstörungen zu beheben», sagt Bühlmann: «Das ist Sache von Profis.»

Gezielte Präventionsstrategie für interessierte Unternehmen

Die Kampagne «Sicheres Instandhalten» ist eingebettet in die Suva-Vision «250 Leben». Sie verfolgt das Ziel, die Zahl der schweren Arbeitsunfälle in der Schweiz innerhalb von zehn Jahren zu halbieren. Weniger Unfälle, das bedeutet auch weniger Produktionsausfälle und tiefere Unfallkosten – also Einsparungen, welche die Suva in Form von tieferen Versicherungsprämien an die Betriebe weitergibt.

Den Startschuss zur Kampagne gab die Suva am 20. Oktober 2011 an der Schweizerischen Tagung für Arbeitssicherheit (STAS) in Luzern. Die Tagung wurde von rund 350 Personen besucht, ein Hinweis darauf, dass die Instandhaltung in vielen Unternehmen als wichtiges Thema wahrgenommen wird.

Informationen zur STAS finden Sie unter www.ekas.ch/stas. Unter anderem stehen die Präsentationen aller acht Referenten zur Verfügung, die das Thema Instandhaltung aus den verschiedensten Blickwinkeln beleuchten. ■ (Suva)

Sichere Instandhaltung: Angebote der Suva

Den Betrieben steht eine ganze Palette von Informations- und Einsatzmitteln zur Verfügung. Mit ihnen können Sie das sichere Instandhalten in Ihrem Unternehmen zum Thema machen, die Mitarbeitenden sensibilisieren und schulen. Zum Angebot der Suva gehören: ein Faltprospekt «Acht lebenswichtige Regeln für die Instandhaltung», die Instruktionsmappe «Acht lebenswichtige Regeln für die Instandhaltung», der Sicherheitskleber «Instandhaltung: Erst sichern, dann beginnen», ein Kleber-Set mit Instandhaltungs-Tipps, eine Anhäng-Etikette «Instandhaltung! Anlage gesperrt» und ein Post-it-Block «Instandhaltung». ■

Weitere Publikationen und Informationen zum Thema unter: www.suva.ch/instandhaltung



Lohnumfrage

Nominallöhne dürften 2012 leicht steigen

Die grosse Mehrheit der Unternehmen wird im nächsten Jahr voraussichtlich höhere Nominallöhne zahlen. Die Erhöhungen dürften mit durchschnittlich 1,22 Prozent aber geringer ausfallen als im laufenden Jahr. Das belegt die neuste Befragung von Personalverantwortlichen, die von den Gesellschaften für Personal-Management unterstützt wird.

Jeweils im Herbst führen die drei Gesellschaften für Personal-Management von Zürich, Basel und Bern zusammen mit der St. Galler Beratungsfirma know.ch AG im Rahmen einer Studie eine der grössten Erhebungen zu geplanten und definitiven Lohnerhöhungen für das kommende Jahr durch. Die Umfrage bei Firmen und öffentlichen Arbeitgebern gilt als eine der repräsentativsten der Schweiz.

Fast drei Viertel der Befragten rechnen mit höheren Löhnen

Gemäss der neusten Erhebung, an der sich 366 Personalverantwortliche beteiligt haben, werden die Nominallöhne in den befragten Unternehmen 2012 um voraussichtlich 1,22 Prozent (Vorjahr: 1,65 Prozent) erhöht. Den Prognosen wurde im Durchschnitt eine Teuerung von 0,55 Prozent zu Grunde gelegt. Im Mittel wurde daraus eine Realloohnerhöhung für 2012 von 0,69 Prozent (Vorjahr 0,95 Prozent) berechnet.

Eine Lohnerhöhung im 2012 ist gemäss den Teilnehmenden bei 72 Prozent der Unternehmen zu erwarten. Knapp 27 Prozent gaben eine Nullrunde an und ein Prozent eine Lohnreduktion. Zum Zeitpunkt der Befragung waren in 15 Prozent der befragten Unternehmen die Lohnerhöhungen schon definitiv. Auch dieses Jahr erhöhen Unternehmen ohne GAV die Löhne mit durchschnittlich 1,3 Prozent etwas stärker als Unternehmen mit GAV mit 1,09 Prozent.

Spitzenreiter: Verkehr und Nachrichtenübermittlung

Die stärksten Erhöhungen der Nominallöhne erfolgen bei Unternehmen der Branchen Verkehr und Nachrichtenübermittlung (1,7 Prozent), gefolgt vom Unterrichts-, Gesundheits- und Sozialwesen (1,61 Prozent), Banken und Versicherungen (1,57 Prozent) und Dienstleistungen für Unternehmen mit 1,43 Prozent. Am unteren Ende der Nominallohn-Skala liegen dieses Jahr die Sekto-

ren Industrie, Gewerbe und Energieversorgung mit 0,81 Prozent.

Tiefere Bonuszahlungen

Bei den Zusatzfragen zur aktuellen Wirtschaftssituation, insbesondere zur Euroschwäche, zeigte sich, dass 7,6 Prozent der Teilnehmenden eine Arbeitszeiterhöhung eingeführt haben oder vorsehen. Die Reduktion des 13. Monatslohns ist hingegen kein Thema. Populärer ist die Reduktion von Bonuszahlungen: 10 Prozent der befragten Unternehmen haben eine solche beschlossen und gegen 19 Prozent überlegen sich diese Massnahme. Kaum ein Thema waren Lohnzahlungen in Euro als Mittel gegen die Frankenstärke.

Die Studie mit den detaillierten Angaben nach Branchen, Regionen und Unternehmensgrössen kann online bestellt werden. ■

www.lohntendenzen.ch

Und welchen Nutzen haben wir davon?

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

Weil wir Lohngleichheit belegen können?

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

O.K., wir machen mit!

Super, willkommen im Dialog!

Lohnleichheitsdialog für Unternehmen – Profitieren auch Sie!

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

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

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

www.lohnleichheitsdialog.ch

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

Lohnleichheit muss eine Selbstverständlichkeit sein

Die Zwischenbilanz des vor zwei Jahren gestarteten Lohnleichheitsdialogs fällt weniger gut aus als erhofft. Erst 16 Unternehmen waren bislang bereit, die Löhne ihrer Angestellten hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern zu überprüfen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband, der Schweizerische Gewerbeverband, Gewerkschaften und der Bund wollen dem Projekt nun mehr Präsenz verleihen und so den Lohnleichheitsdialog stärken.

Zwar ist das Projekt «Lohnleichheitsdialog» mit heute 16 teilnehmenden Unternehmen weit vom Ziel von 20 Unternehmen pro Jahr entfernt. Bundesrätin Simonetta Sommaruga sprach an der Medienkonferenz anlässlich der Präsentation einer Zwischenbilanz denn auch von einem «ernüchternden Resultat» der Evaluation.

Dennoch lässt sich eine zunehmende Dynamik bei den interessierten Arbeitgebern feststellen. Die Lohnleichheit bei gleichwertiger Arbeit und insbesondere deren Nachweis sind zu einem Thema geworden, das laufend an Bedeutung gewinnt. Und dies, obwohl sich viele Unternehmen zurzeit mit anderen Problemen konfrontiert sehen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hoffe, dass sich diese

«Der Verdacht der Diskriminierung muss ein für alle Mal beseitigt werden.»

Entwicklung weiter verstärken werde, sagte Direktor Thomas Daum.

Potenzial der Frauen nutzen

Aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands bilden die Frauen, deren Qualifikationen in den letzten Jahren stark zugenommen haben, ein immer wichtigeres Arbeitskräftepotenzial – insbesondere auch angesichts der demografischen Entwicklung. Der SAV setzt sich seit Jahren für die Um-

Lohnleichheitsdialog: Freiwilligkeit vor staatlichem Zwang

Beim Lohnleichheitsdialog handelt es sich um ein einmaliges Projekt, in dem Pionierarbeit geleistet wird. Arbeitnehmer und Arbeitgeber setzten sich zum Ziel, möglichst viele Unternehmen aufzufordern, ihre Löhne freiwillig zu überprüfen und bei allfälligen Unterschieden zwischen den Geschlechtern anzupassen. Es ist ein einzigartiger Versuch, dem Recht auf gleichen Lohn für Mann und Frau zum Durchbruch zu verhelfen, ohne dass der Staat mit Zwang eingreifen muss.

Die Trägerschaft, bestehend aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und dem Bund, will das Projekt mindestens bis im Jahr 2014 weiterführen. Sollte sich jedoch abzeichnen, dass sich die erwarteten Fortschritte nicht einstellen, kann das Projekt früher abgebrochen werden. Dann müssten sich Bundesrat und Parlament überlegen, mit welchen staatlichen Massnahmen die Verwirklichung des Grundsatzes «gleicher Lohn für Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit» durchgesetzt werden kann. ■

setzung der Lohnleichheit von Mann und Frau in der betrieblichen Praxis ein. Gemäss Thomas Daum müssten die Frauen spüren, dass sie gebraucht werden und willkommen sind, sollen sie in Zukunft noch stärker in den Arbeitsmarkt eingebunden werden. Dies sei jedoch nicht der Fall, wenn sich latent die Frage stelle, ob sie weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen. «Der Generalverdacht, Frauen würden diskriminiert, muss ein für alle Mal beseitigt werden.»

Fast zehn Prozent unerklärbar

Es ist jedoch ein Fakt, dass zwischen Mann und Frau nach wie vor Lohnunterschiede bestehen. Die Lohnstruktur-erhebung weist seit längerem eine Diskrepanz von zirka 20 Prozent aus, obwohl die Unternehmen seit 30 Jahren verfassungsrechtlich verpflichtet sind, die Lohnleichheit zwischen weiblichen

und männlichen Arbeitnehmern einzuhalten. Es wäre aber falsch, von einer Lohndiskriminierung der Frauen in diesem Umfang zu sprechen, weil mit 60 Prozent gut die Hälfte der ausgewiesenen Lohnunterschiede erklärbar ist.

Hilfreiches Instrument für Unternehmen

«Der Lohnleichheitsdialog bietet den Unternehmen eine Möglichkeit, ihre Lohnstrukturen zu prüfen und aufzuzeigen, dass bei ihnen keine Diskriminierung stattfindet», so Daum. Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüsst es deshalb, dass sich die Trägerschaft auf die Weiterführung des Lohnleichheitsdialogs geeinigt hat und wird das Projekt weiterhin unterstützen. ■

www.lohnleichheitsdialog.ch

VERANSTALTUNGEN

15. Zürcher Wirtschaftsforum für Querdenker, Grenzgänger, Brückenbauer

Veranstalter: ZfU International

Business School

Datum: 16. Januar 2012

Ort: Mövenpick Hotel, Regensdorf

www.zfu.ch → Termine → Januar 2012

2. Präventionstag der Privatwirtschaft: Gesundheitsmanagement als Wettbewerbsvorteil

Veranstalter: Schweizerischer

Versicherungsverband in Zusammen-

arbeit mit Economiesuisse und dem

Schweizerischen Arbeitgeberverband

Datum: 19. Januar 2012

Ort: CS Forum St. Peter, Zürich

www.svv.ch → Konsumenten

→ Prävention

Tagungsreihe «Berufsbildung weiterdenken»: Die Lehrlingslücke

Veranstalter: Schweizerische

Gesellschaft für angewandte
Berufsbildungsforschung (SGAB)

Datum: 26. Januar 2012

Ort: Bildungszentrum 21, Basel

www.sgab-srfp.ch

18. Rheintaler Wirtschaftsforum: Markt, Macht und MacherInnen

Veranstalter: Arbeitgeber-Verband

des Rheintals (Patronat),

freicom ag (Organisation)

Datum: 27. Januar 2012

Ort: Sporthalle Aegeten, Widnau

www.wifo.ch

Zertifikatslehrgang:**CAS Arbeitsrecht**

Veranstalter: School of Management

and Law der Zürcher Hochschule für

Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Datum: 8. Februar bis 6. Juni 2012

(Anmeldeschluss: 4. Januar 2012)

Ort: ZHAW School of Management

and Law, Winterthur

www.sml.zhaw.ch → Weiterbildung

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Die höhere Berufsbildung**

Fakten und Zahlen. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) (Hrsg.), 2011, 26 Seiten, Broschüre, Bern. Derzeit steht die Stärkung der höheren Berufsbildung in der Diskussion. Das Überblickswerk soll zum einen helfen, die höhere Berufsbildung sichtbarer zu machen, zum anderen deren Funktionsweise und Zusammenhänge aufzeigen.

Kleine Abstimmungsfibel

Leitfaden für die Versammlung. Wolfgang Ernst, 2011, 162 Seiten, gebunden, Fr. 34.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-717-4. Abstimmungen sind der Lebensnerv jeder Demokratie und müssen korrekt durchgeführt werden, um wirksam zu sein. Der Leitfaden bietet leicht verständliche Informationen von Experten für das rechtsverbindliche Abstimmen.

**Die Entstehung einer Hochschule**

ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Ursula Hasler Roumois/Esther Girsberger/Thomas Buomberger, 2011, 188 Seiten, gebunden, Fr. 44.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05438-3. Neben Einblicken in die Geschichte der ZHAW äussern sich Personen aus Bildungspolitik, Wissenschaft und Praxis zur Zukunft der Hochschulen allgemein.

Entwicklungsmodell Europa

Entstehung, Ausbreitung und Herausforderung durch die Globalisierung. Paul Messerli/Rainer C. Schwinges/Thomas Schmid (Hrsg.), 2011, 240 Seiten, broschiert, Fr. 52.–, vdf Hochschulverlag, Zürich, ISBN 978-3-7281-3371-7. Die wirtschaftlich-technische Modernisierungsgeschichte Europas wird den Entwicklungspfadern Chinas und Indiens gegenübergestellt.

**Invalidität**

Alles über Renten, Rechte und Versicherungen. Ueli Kieser/Jürg Senn, 4. Auflage, 2011, 208 Seiten, broschiert, Fr. 34.–, Beobachter, Zürich, ISBN 978-3-85569-456-3. Die Revision der Invalidenversicherung ist im Gang. Was gilt zurzeit, welche Änderungen sind zu erwarten? Wie spielen die Sozialversicherungen zusammen? Der Ratgeber liefert praktische Tipps.

Bügle, bueze, chrappe

Schweizerdeutsche Erzählungen über Arbeit. Manfred Max Bergman/Claudia Heinzmann/Evéline Huber/Martha Vogel, 2011, 192 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, Seismo, Zürich, ISBN 978-3-03777-092-4. Arbeit ist ein wichtiges Thema unserer Gesellschaft. Menschen aus verschiedenen Kontexten erzählen von ihren diesbezüglichen Hoffnungen, Sorgen und Träumen.

**Employer Branding**

Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Katja Nagel, 2011, 192 Seiten, gebunden, Fr. 35.50, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0336-8. Das eigentliche Kapital eines Unternehmens sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Das Buch beschreibt die wesentlichen Säulen einer gelungenen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

Übersicht

Sozialversicherungen: Gesetzlich bestimmte Beiträge für 2012

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat die gesetzlich bestimmten Beiträge sowie Prämien und Grenzbeträge der Sozialversicherungen für das Jahr 2012 aufgelistet. Die Eckdaten bleiben gegenüber 2011 unverändert – die Tabelle mit den Zahlen und Bemerkungen gibt einen Überblick.

	Beitragsatz / Prämie	Grenzbeträge / Bemerkungen
AHV	8,4% (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 4,2%) Selbständigerwerbende 7,8% (mit sinkender Skala, untere Grenze CHF 9300, obere Grenze CHF 55 700) Minimalbeitrag AHV/IV/EO CHF 475	Minimale einfache Rente: CHF 13 920 Maximale einfache Rente: CHF 27 840 Rentenbildendes Maximum: CHF 83 520
IV	1,4% (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,7%)	wie AHV
EO	0,5% (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 0,25%)	14 Wochen Mutterschaftsentschädigung; max. 80% des Lohnes (max. CHF 196 pro Tag). Grundentschädigung 80% des Lohnes, Tagesentschädigung für Rekruten CHF 62
ALV	2,2% für Einkommen bis Jahreslohn CHF 126 000; + 1,0% für Einkommen von CHF 126 001 bis CHF 315 000 Keine Beiträge für Einkommensteile ab CHF 315 000 (Arbeitgeber/Arbeitnehmende paritätisch je 1,1% bzw. 0,5%)	Maximal versicherter Verdienst: CHF 126 000
UVG	Prämien der Berufsunfallversicherung (BUV) und Nicht-Berufsunfallversicherung (NBUV): Tarifierungen in einzelnen Tarifklassen Betriebsbezogene Prämiensätze in Lohnprozentanteilen	Der Arbeitgeber schuldet dem Versicherer die BUV- und NBUV-Prämien. Er kann den Anteil der NBUV-Prämien dem Arbeitnehmenden vom Lohn abziehen. Die NBUV ist wirksam, wenn die Wochenarbeitszeit bei einem Arbeitgeber mind. 8 Stunden beträgt. Maximaler versicherter Jahreslohn: CHF 126 000
BVG	Grenzbeträge gemäss Art. 7 Abs. 1, Art. 8 Abs. 1 und 2 Altersgutschriften nach Reglement der Vorsorgeeinrichtung	Mindestjahreslohn / Eintrittsschwelle: CHF 20 880 Koordinationsabzug: CHF 24 360 Obere Limite des Jahreslohnes: CHF 83 520 Maximaler koordinierter Lohn: CHF 59 160 Minimaler koordinierter Lohn: CHF 3 480
MV	Keine Prämien für Dienstleistende	Höchstbetrag des versicherten Verdienstes: CHF 146 206
FZ	Nur durch Arbeitgeber finanziert (Ausnahme Kt. VS): 0,1% bis 4,0%, je nach Kanton/Familienausgleichskasse	Kinderzulagen von mindestens CHF 200 und Ausbildungszulagen von mindestens CHF 250 pro Kind und Monat; in etlichen Kantonen sind höhere Ansätze vorgeschrieben

AG: Arbeitgeber
AN: Arbeitnehmender
AHV: Alters- und Hinterbliebenenversicherung
IV: Invalidenversicherung
EO: Erwerbsersatzordnung
ALV: Arbeitslosenversicherung

UVG: Unfallversicherung
BUV: Berufsunfallversicherung
NBUV: Nicht-Berufsunfallversicherung
BVG: Berufliche Vorsorge
MV: Militärversicherung
FZ: Familienzulagen

www.arbeitgeber.ch

Associazione industrie ticinesi (AITI)

Mit grossem Engagement für die Tessiner Industrie

Den Industriesektor fördern und die Rahmenbedingungen für die Tessiner Wirtschaft verbessern: Diese zentralen Ziele verfolgt die Associazione industrie ticinesi (AITI) im Dialog mit Unternehmen und Politik. Die AITI engagiert sich zudem für die Berufe in der Industrie und die Unterstützung des Kantons bei der Standortförderung, damit sich neue Produktionsstätten und Dienstleistungsunternehmen ansiedeln.



Bild: zlg

Gemeinsam im Einsatz für die Tessiner Wirtschaft: Die Geschäftsstelle der AITI mit Direttore Stefano Modenini (2. von links).

Die AITI feiert im 2012 einen runden Geburtstag – der Verband ist dann seit 50 Jahren tätig. Das Jubiläum findet in einem schwierigen internationalen Wirtschaftsklima statt: Der starke Franken belastet den Industriesektor des Kantons Tessin, der seine Produkte zu 80 Prozent exportiert, schwer. Die Währungs- und Finanzkrise folgte direkt auf die Konjunkturkrise, die gegen Ende des Jahres 2008 begann und noch heute in einigen Branchen ihre Spuren hinterlässt.

Trotzdem trägt die Industrie 21 Prozent zum Tessiner Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei, deutlich mehr als zum Beispiel der Banken- und Versicherungssektor (17,5 Prozent). Die Industrie ist damit eine wichtige Wertschöpfungskette, obwohl sie von der Bevölkerung nicht besonders wahrgenommen wird und schon immer im Schatten des Finanzplatzes oder von Berufen in der öffentlichen Verwaltung stand. Auch aus diesem Grund – und nicht zuletzt wegen des Fachkräftemangels – wird der Industriesektor zu einem wichtigen Teil durch Grenzgänger geprägt, die täglich von Italien in die Schweiz pendeln (über 50 Prozent der Arbeitskräfte).

Für die AITI ist das 50-Jahre-Jubiläum deshalb auch ein Ansporn, das Interesse der jungen Generation für die Industriebereufe zu fördern. Die Tatsache, dass viele Unternehmen auf ausländischen Märkten aktiv sind, bietet ja auch diverse gute Karriere-möglichkeiten für diejenigen Jungen, die sich im Industriesektor engagieren wollen.

Seit 50 Jahren eine Stütze für die Industrie

Die AITI (Associazione industrie ticinesi) ist seit 1962 eine in Lugano ansässige private und unabhängige Organisation. Ihr primäres Ziel ist es, die industriellen Unternehmen im Kanton Tessin und in den italienischsprachigen Bündner Tälern zu unterstützen und zu fördern. Mit über 200 Mitgliedern aus allen Industriebereichen vereint die AITI praktisch alle regionalen Industrieunternehmen mit über 100 Mitarbeitenden. Diese beschäftigen insgesamt mehr als 15 000 Arbeitskräfte und erzielen jährlich einen Umsatz von über 13 Milliarden Franken. Die AITI ist eine Stütze für den kantonalen Industriesektor, vertritt aber auch verschiedene Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor.

Die AITI arbeitet unabhängig mit den anderen kantonalen Wirtschaftsverbänden zusammen und ist auf nationaler Ebene Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse. Der grosse Teil der Unternehmen, die Mitglieder von AITI sind, ist auf dem Weltmarkt tätig. Klar wichtigster Handelspartner für den Tessiner Industriesektor ist die EU, wobei die an die Schweiz angrenzenden Länder Deutschland, Frankreich und Italien traditionsgemäss die wichtigsten Einzelmärkte sind. In den letzten Jahren haben aber der Dollarraum und die südwestasiatischen Länder an Bedeutung gewonnen.

Die AITI orientiert sich stark an den konkreten Bedürfnissen der Unternehmen. Sie engagiert sich vor allem für die Interessen der Mitglieder und der Tessiner Wirtschaft, aber auch für die Förderung des Unternehmergeistes im Kanton und den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen. Ein weiteres Kerngeschäft der AITI ist es, die Anliegen der Industrie gegenüber der Politik und der Verwaltung zu vertreten – aber auch gegenüber den Gewerkschaften, den anderen Sozialpartnern sowie gegenüber den Medien.

Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung

Die Tessiner Industrie hat in den letzten 20 Jahren tiefe Veränderungen erlebt. Die Neuorganisation der Produktion und die technischen Fortschritte mittels intensiver Innovationsförderung haben die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die der AITI angeschlossen sind, stark verbessert. Die Zielsetzung, das Know-how von Innovationen zu verbreiten, muss von einem System unterstützt werden, das den Wissenstransfer ermöglicht. Die AITI setzt sich dafür ein, dass weitere Investitionen in die Modernisierung der Produktionsprozesse, die Qualitätsverbesserung der Produkte, die Reduktion der Kosten sowie die Einführung neuer Produkte erfolgen. Denn nur eine innovative, dynamische und wettbewerbsfähige Industrie kann einen soliden und sicheren Beschäftigungsmarkt gewährleisten und die Produktivität der ganzen Tessiner Wirtschaft fördern.

Dass die Innovationsfähigkeit der Tessiner Industrie dynamisch ist, belegt die Tatsache, dass die Industrie am meisten zur Wertschöpfung im Kanton beiträgt. Diese Entwicklung ist das Fundament, das die Aktivitäten der AITI in Sachen Industrie- und Wirtschaftspolitik prägt. Wettbewerbsfähigkeit, Internationalisierung, Entwicklung und Qualitätsverbesserung der Produktionsbasis, Erleichterung und Unterstützung von Investitionsprozessen, Förderung der technologischen Innovationen: Das sind die wichtigsten Anliegen und Forderungen der Unternehmen – und diese will die AITI auch in Zukunft vertreten und verteidigen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Kanton Tessin dank seiner strategischen Lage zwischen den beiden Wirtschaftsmetropolen Zürich und der Lombardei das ideale Umfeld für die Entwicklung einer unternehmerischen Tätigkeit bietet.

Dienstleistungen und Beratungen

Die AITI offeriert ihren Mitgliedern zudem verschiedene Dienstleistungen: Dazu gehören Informationen über die wichtigsten industriellen Themen und Veranstaltungen sowie Beratungen zu den Themen Arbeitsrecht, Personalrekrutierung, Technologie- und Wissenstransfer, Innovationen oder anderen Themen.

Um den Bedürfnissen der Unternehmen entgegenzukommen, wurde im Jahr 2004 die AITI Servizi AG gegründet, eine Tochtergesellschaft, die direkte Broker-Dienstleistungen oder Dienstleistungen im Personalbereich anbietet. Dazu kommen Dienstleistungen, welche die AITI Servizi AG zusammen mit angesehenen und fachkundigen Partnern offeriert – etwa in den Bereichen Energieeffizienz, Kommunikation, Finanzdienstleistungen oder Schutz des geistigen Eigentums.

Zweite Gotthardröhre als Priorität

Die Tessiner Wirtschaft erlebt zurzeit grosse Herausforderungen und Veränderungen – auch mit Blick auf die Märkte. Die EU ist und bleibt der wichtigste Markt, obwohl die Exporte nach Asien, Amerika und in die Oststaaten in den

letzten Jahren zugenommen haben. Die Wirtschaftsverbände sind der Meinung, dass neue Entwicklungen zusammen mit dem Staat unterstützt werden sollten. Eines der prioritären Anliegen der Tessiner Wirtschaft ist die zweite Röhre des Gotthard-Strassentunnels. Der Kanton Tessin verfügt zurzeit über keine zuverlässige Verbindung mit dem Rest der Schweiz; es genügt ein Unfall, um grosse Staus zu verursachen und grosse Verspätungen bei nationalen und internationalen Transporten auszulösen. Die zweite Gotthardröhre ist auch aus der Sicht der Sicherheit ein Quantensprung.

Auch der Regierungsrat wehrt sich gegen eine Abschottung des Kantons Tessin, die in einigen Jahren wegen der geplanten Sanierungsarbeiten an der bestehenden Infrastruktur Realität werden könnte. Obwohl oft unterschätzt, ist der Gotthard von nationaler Bedeutung und zentral sowohl für den Binnenverkehr, als auch für die Exportwirtschaft, insbesondere Richtung Süden. Die Tessiner Wirtschaft wird sich mit allen Mitteln dafür einsetzen, dass eine zweite Röhre gebaut wird – im Interesse der Schweiz. ■

Dieses Porträt wurde von der AITI zur Verfügung gestellt.



Mitglieder: 205

Gründung: 1962

Präsident: Dr. Daniele Lotti
(CEO Società elettrica sopracenerina, Locarno)

Direktor: Stefano Modenini

Kontakt

Associazione industrie ticinesi
Corso Elvezia 16
Postfach 5130, 6901 Lugano
Telefon +41 (0)91 911 84 84
info@aiti.ch, www.aiti.ch

SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE

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

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

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes. Cette publication de présentation moderne paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

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

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

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

Édition de janvier	14 décembre 2011
Édition de février	16 janvier 2012
Édition de mars	14 février 2012



Savoir s'adapter



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

En parallèle, il importe de préserver les atouts comparatifs de notre place économique, et en particulier, la libre circulation des personnes avec les pays de l'UE et de l'AELE. Dans ce cadre, l'Union patronale suisse soutient une application rigoureuse des mesures d'accompagnement. Elle condamne clairement les cas de sous-enchère salariale et sociale qui ont pu apparaître. Ceux-ci ne doivent cependant pas devenir un prétexte pour introduire une hyperrégulation du marché du travail. Aller dans cette direction serait marquer un but contre soi-même.

Nous avons invité à notre Entretien Hubert Lorenz, CEO de Mimotec SA à Sion. Fondée à l'origine sur les bancs de l'EPFL, la start-up d'hier est aujourd'hui une entreprise en pleine expansion. Elle fournit les grands noms de la haute horlogerie, optimisant sans cesse les capacités techniques de ses produits. Ses nouveaux pas sont dans le domaine médical et la connectique.

Le Canton de Genève œuvre actuellement à la refonte de sa Constitution. De ces débats se dégagent certaines tendances qui pourraient rappeler nos récentes élections fédérales. Dans son Eclairage, Michel Barde nous montre que ce débat n'est pas qu'académique...

Nous vous souhaitons de Joyeuses Fêtes de fin d'année et vous donnons rendez-vous dans notre édition de janvier 2012. ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Les entreprises de notre pays vont au devant de temps difficiles. Aux problèmes financiers internationaux s'ajoutent des perspectives conjoncturelles peu réjouissantes et une situation monétaire qui, avec le franc fort, compresse dangereusement les marges de nos firmes exportatrices. Or, la Suisse gagne un franc sur deux à l'étranger. Bien que faible en comparaison avec d'autres pays, le taux de chômage suisse est remonté en octobre. Pour les plus pessimistes, un scénario de récession n'est plus à exclure dans l'avenir. Face à ces perspectives peu réjouissantes, il faut laisser à nos entreprises la liberté de réagir à ces défis au mieux de leurs possibilités.

Le Dossier de cette édition développe cette thématique et analyse en particulier les mesures possibles dans le domaine du personnel pour traverser cette période difficile. L'Union patronale suisse ne fait pas campagne pour des mesures comme l'augmentation généralisée de la durée du travail. Elle estime en revanche qu'elles peuvent être envisagées comme mesures d'urgence. L'objectif est de sauvegarder des emplois et de permettre la survie des entreprises en difficulté.

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 044 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d./ISA Sallmann

L'égalité des salaires doit aller de soi

Le bilan intermédiaire du Dialogue sur l'égalité des salaires lancé il y a deux ans est moins bon qu'on ne l'espérait. Pour l'instant, seules 16 entreprises sont disposées à examiner les salaires qu'elles versent et à corriger d'éventuelles discriminations fondées sur le sexe.



L'égalité salariale est un thème qui gagne sans cesse en importance.

L'Union patronale suisse, l'Union suisse des arts et métiers, les syndicats et la Confédération veulent donner davantage de visibilité au projet et renforcer le Dialogue sur l'égalité des salaires. Avec seulement seize entreprises disposées à participer au projet, l'objectif de vingt firmes par an visé au départ est loin d'être atteint. Lors de la conférence

de presse sur l'égalité des salaires, la conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a d'ailleurs estimé que le résultat de l'évaluation intermédiaire était décevant. On observe pourtant une dynamique croissante auprès des employeurs intéressés. Bien que de nombreuses entreprises soient actuellement confrontées à d'autres problèmes, l'égalité salariale – et en particulier la preuve de l'absence de discrimination – est devenue un thème qui gagne sans cesse en importance. L'Union patronale suisse (UPS) espère que cette évolution va se renforcer, a affirmé Thomas Daum. Selon l'Union patronale, les femmes, dont le degré de qualification a beaucoup augmenté ces dernières années, constituent un potentiel de main-d'œuvre qui va devenir de plus en plus important au fur et à mesure de l'évolution démographique. L'Union patronale suisse s'engage depuis longtemps en faveur de l'égalité des salaires entre hommes et femmes dans l'entreprise.

Thomas Daum souligne que les femmes doivent se sentir utiles et bienvenues pour pouvoir être encore mieux intégrées sur le marché du travail à l'avenir. Ce n'est cependant pas le cas tant que se pose la question de savoir si elles

gagnent moins que leurs collègues masculins. «Le soupçon généralisé de discrimination à l'égard des femmes doit être une fois pour toutes évacué du champ des discussions.»

C'est un fait qu'il existe toujours des différences salariales entre hommes et femmes. Il ressort de l'enquête sur la structure des salaires qu'elles se situent depuis assez longtemps aux alentours de 20 cent, même si les entreprises sont depuis 30 ans tenues par la Constitution de respecter le principe de l'égalité des salaires entre les femmes et les hommes qu'elles emploient. Pourtant, il serait faux de parler d'une discrimination de cette ampleur entre les femmes et les hommes, car plus de la moitié (plus précisément 60 pour cent) des différences salariales s'expliquent.

«Le Dialogue sur l'égalité des salaires offre aux entreprises la possibilité d'examiner leur structure salariale et de mettre en évidence l'absence de discrimination», souligne Thomas Daum. L'Union patronale se réjouit qu'on se soit mis d'accord sur la poursuite de ce projet et continuera de le soutenir. ■

www.dialogue-egalite-salaires.ch

Assurance-maladie: hausse des primes réduit la progression du revenu disponible

L'indice des primes d'assurance-maladie (IPAM) a progressé de 5,8 pour cent en 2011 par rapport à l'année précédente. Selon le modèle de calcul utilisé, l'évolution des primes en 2011 a amputé de 0,4 point la croissance du revenu disponible.

Les primes de l'assurance-maladie de base ont augmenté de 6,2 pour cent en 2011. Les primes relevées par l'Office fédéral de la statistique (OFS) pour les assurances-maladie complémentaires ont progressé de 4,8 pour cent en 2011 par rapport à l'année précédente. L'évolution conjuguée des primes des assuran-

ces-maladie obligatoire et complémentaire donne pour 2011 un IPAM total de 165,3 points (base 1999= 100 points), ce qui correspond à une hausse des primes de 5,8 pour cent par rapport à l'année précédente. Selon les estimations de l'Office fédéral de la statistique, l'évolution des primes d'assurance-maladie a

amputé de 0,4 point la progression potentielle du revenu moyen estimé entre 2010 et 2011. Si les primes étaient restées stables, les ménages auraient pu disposer de cette différence pour leur consommation ou leur épargne. ■ (OFS)

www.statistique.admin.ch

Energie: dix ans de protection climatique réussie

En 2001, l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) a entrepris de diminuer les émissions de CO₂ des entreprises suisses, en utilisant un modèle qui est aujourd'hui demandé internationalement. Dix ans plus tard, les attentes et les objectifs sont nettement dépassés. Les entreprises qui se sont engagées aux côtés de l'AEnEC – elles sont actuellement au nombre de 2200 – économisent chaque année 1,3 million de tonnes

de CO₂ et 1000 GWh d'électricité. La réduction des émissions de CO₂ et l'augmentation de la performance énergétique vont de pair avec le modèle AEnEC et ses conventions d'objectifs. L'économie est motivée pour continuer d'apporter sa contribution à la protection du climat et à la performance énergétique, pour autant que les conditions-cadres pour ce faire soient réunies. ■

(Agence de l'énergie de l'économie)

Délocalisation: la hausse des coûts en Chine change la donne

Selon une étude américaine, la hausse importante des coûts de la main d'œuvre en Chine va engendrer la création de trois millions d'emplois aux États-Unis d'ici 2020. Les faibles coûts de la main d'œuvre chinoise ces dernières décennies ont amené nombre d'entreprises américaines à délocaliser leur production en Asie, la Chine devenant même le premier fabricant du monde devant les États-Unis. Cependant avec le développement économique, le pays a dû revoir à la hausse les conditions de travail de ses employés et les coûts de la main d'œuvre ont perdu de leur attractivité. Beaucoup d'entreprises ont donc commencé, ou envisagent, de rapatrier

leurs sites de production aux États-Unis où les coûts ne sont que sensiblement plus élevés et les retombées en terme d'image très élevées. En effet, les consommateurs apprécient les produits locaux et «made in America». Cependant, selon l'étude, seuls les domaines dont une partie de la production existe toujours aux États-Unis, comme l'électroménager, les pièces détachées de voiture ou l'électronique seront surtout concernés par le phénomène de relocalisation. Cette tendance risque, en outre, d'être atténuée par les mesures que prendra le gouvernement chinois pour préserver ses fabricants locaux. ■

(Financial Times 7.10.2011, FERinfos nov. 2011)

UE: travailleurs à temps partiel

Selon une publication d'Eurostat du 10 novembre, l'UE comptait 41,3 millions de travailleurs à temps partiel en 2010, dont 21 pour cent souhaiteraient travailler plus. Cette situation de sous-emploi est particulièrement répandue en Lettonie (65 pour cent), en Grèce (49 pour cent), en Espagne (46 pour cent), en Bulgarie (39 pour cent) et en Slovaquie

(38 pour cent). Dans les pays où le travail à temps partiel est plus habituel, la volonté de travailler plus d'heures est plus faible: Pays-Bas (3 pour cent), Belgique (4 pour cent), République tchèque et Luxembourg (10 pour cent chacun). Les trois quarts des personnes travaillant à temps partiel sont des femmes. ■

(Fondation Schuman)

PERSPECTIVES

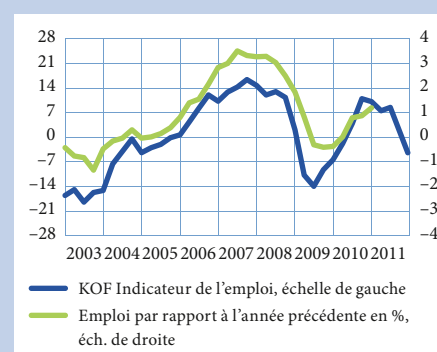
Marché de l'emploi en baisse

Les prévisions de l'emploi pour ces prochains mois se sont nettement dégradées.

L'indicateur de l'emploi KOF a subi en octobre une baisse sensible par rapport à la dernière valeur de juillet (5,2 corrigé à 3,0) et se situe désormais à -4,5 points. Les deux composantes de l'indicateur présentent des valeurs négatives: les entreprises jugent, d'une part, leurs effectifs actuels excessifs («appréciation de l'emploi»: -4,0); d'autre part, leurs attentes concernant l'évolution de l'emploi durant les trois prochains mois se montrent aussi négatives («perspectives d'emploi»: -5,0). Les indicateurs sectoriels de l'emploi ont tous chuté à l'exception des assurances. Seuls deux secteurs d'activité, les services et les assurances, présentent une valeur positive. Dans les deux cas, une hausse de l'emploi peut être envisagée.

En revanche, dans l'industrie, le bâtiment, le commerce de détail et de gros, l'hôtellerie et les banques, les perspectives se sont assombries selon les indicateurs; la chute est même notable dans l'hôtellerie. En raison d'une situation bénéficiaire dégradée, bon nombre d'entreprises devraient donc attendre avant d'embaucher au cours des prochains mois, mais elles pourraient aussi être contraintes de supprimer des emplois. ■ (Extraits KOF)

KOF Indicateur de l'emploi (Emploi selon l'OFS)



Source: KOF

Les gagnants du «Prix Milestone» 2011

Le prix «Milestone» du tourisme suisse va cette année en Suisse centrale: le jury l'a attribué à la rénovation intégrale de l'hôtel Pilatus-Kulm, situé à 2132 mètres d'altitude, braquant ses projecteurs sur l'établissement.

«Une sensibilité pour combiner l'ancien et le nouveau», c'est en ces termes que le jury a commenté le projet vainqueur des Pilatus-Bahnen AG. Le «chef-d'œuvre dans son ensemble» comprend l'hôtel historique Pilatus-Kulm, un nouveau centre commercial moderne et une grande galerie panoramique de verre de mille mètres carrés. Les Pilatus-Bahnen AG ont investi 30 millions de francs de fonds propres dans cette rénovation intégrale. Le deuxième prix a été attribué à la marque «AlpKultur-Culture alpine», qui a plu au jury pour son positionnement moderne de la destination Lenk-Simmatal. En troisième position vient le Sentier des légionnaires, un parc d'attractions romain situé à Windisch en

Argovie, qui conduit les visiteurs sur les traces des légionnaires d'il y a 2000 ans.

L'équipe d'Idea Creation a obtenu le prix de la relève pour le système de gestion des bons baptisé «E-GUMA». Les hôtels qui veulent aussi commercialiser leur offre sous forme de bons peuvent le faire facilement à l'aide de cet outil de commerce en ligne. Le jury a honoré la région de vacances Engadine Scuol, modèle en Suisse de l'application de l'idée de durabilité à une destination, en lui attribuant le prix de l'environnement. La transformation et l'agrandissement du Romantik Hotel Muottas Muragl a bénéficié du même honneur: le concept s'est entièrement articulé autour de la durabilité dans les

choix architecturaux, énergétiques, sociaux ainsi que dans la dimension de l'exploitation, précise le communiqué de «htr hotel revue», le journal spécialisé de l'association faîtière de la branche hôtelière, hotelleriesuisse.

Le prix de l'œuvre d'une vie a été décerné à Hansruedi Müller, l'un des plus grands noms de la recherche sur le tourisme de la région germanophone et professeur à l'Université de Berne. Le «Milestone», principale distinction de la branche, récompense chaque année des performances innovantes hors norme dans le tourisme suisse. Il a été remis cette année pour la douzième fois. ■

www.hotelleriesuisse.ch

Le guide des nanotextiles

Le guide des «nanotextiles» de Swisstextiles (TVS Textilverband Schweiz) est destiné à aider les entreprises de l'industrie du textile et de l'habillement à accéder de manière sûre aux nanotechnologies et à faciliter l'appréciation des chances et des risques dans ce domaine.

Au chapitre des techniques d'avenir et des risques qu'elles impliquent, le TVS Textilverband Schweiz ne veut rien laisser de côté: «Depuis 2007 déjà, nous nous intéressons aux chances et aux risques que présentent les nanotechnologies pour les entreprises de notre association», explique Manfred Bickel, responsable du siège de Saint-Gall du TVS. Le «dialogue NanoSafe Textiles», organisé en collaboration avec l'institution de recherche Empa, co-éditrice du guide, et le Nano Cluster Bodensee, a déjà eu lieu pour la troisième fois. Il a fourni l'occasion aux représentants de la branche et aux chercheurs de l'académie Empa de se rencontrer.

Selon un communiqué de TVS, le nouveau guide commente systématiquement des questions générales sur les nanomatériaux, telles que: Que sont les nanomatériaux? Comment les intègre-t-on dans les textiles? Mais la bro-

chure de 21 pages traite aussi de nombreuses questions particulières sur la production des textiles: quand la prudence est-elle de mise avec les nanomatériaux? Comment créer une valeur ajoutée durable? Comment tester la

qualité des produits? Une version électronique du guide est prête à être téléchargée sur le site. ■

www.swisstextiles.ch

Un tissu rendu hydrophobe à l'aide de la nanotechnologie: il repousse l'eau.

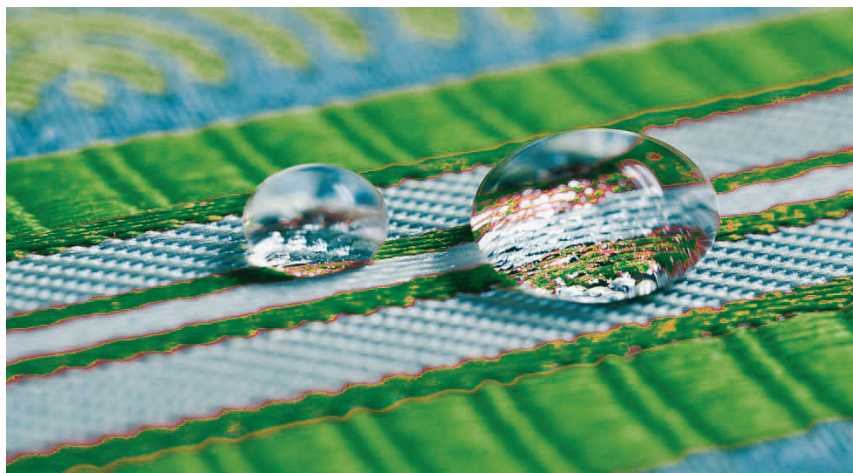


Photo: Empa

Au lendemain des élections fédérales

Le nouveau Parlement est élu. Quelles conséquences pour la politique patronale? Premiers enseignements et pronostics pour la législature à venir. **Par Thomas Daum**



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

Les Suisses et Suissesses ont désigné les parlementaires qui, sous la coupole fédérale, feront les lois ces quatre prochaines années. Sur le plan des partis, un premier bilan montre que l'UDC a perdu quelques sièges et mandats tout en demeurant le premier du pays. Les autres perdants sont les Verts, le PLR et le PDC, alors que le PS gagne des sièges malgré une part d'électorat en baisse. Les grands gagnants sont les Verts libéraux et le PBD.

Bien que l'Union patronale suisse ne s'aligne sur aucun parti et poursuive ses buts en toute indépendance selon sa stratégie propre, la nouvelle composition du Parlement l'intéresse nécessairement puisqu'elle modèle pour l'essentiel le cadre dans lequel elle doit défendre les requêtes et positions du patronat. Lui sera-t-il plus facile ou moins facile d'atteindre ses objectifs dans l'actuelle législature?

Le chantier des assurances sociales

Pour les quatre années écoulées, la note décernée par les employeurs au Parlement est à la fois bonne et mauvaise. Si les Chambres ont fort heureusement refusé de nombreux projets imposant de nouveaux carcans au marché du travail, elles ont fort peu progressé, en revanche, sur la voie des réformes de politique sociale. Les avancées obtenues au titre de l'assainissement de l'AI et de la révision de l'assurance-

chômage ont été éclipsées par le deuxième échec de la 11^{ème} révision de l'AVS et l'interminable feuilleton de la LAMal. Si l'on y ajoute le refus opposé par le souverain à l'adaptation du taux de conversion minimum de la LPP, on voit que le Parlement d'hier lègue à celui d'aujourd'hui un ordre du jour très chargé en matière d'assurances sociales, avec des problèmes appelant d'urgence des réponses convaincantes au regard des défis démographiques.

Que donnera le renforcement du centre?

Pour ce qui est du spectre politique, ces élections ont affaibli les pôles et renforcé le centre. Cela permet d'espérer que les blocages idéologiques et les alliances malsaines seront moins nombreux qu'au cours de cette dernière législature. D'un autre côté, les mandats du centre se répartissent entre un plus grand nombre de partis et les positions du PBD et des Verts Libéraux sur des sujets intéressant le patronat ne sont pas encore très claires. D'où la crainte de majorités imprévisibles. Il est donc encore difficile de dire si les conditions d'une politique patronale axée sur la croissance et d'une politique sociale disposée aux réformes sont bel et bien réunies dans les deux Conseils renouvelés. D'autant plus nécessaires seront les efforts visant à sensibiliser les parlementaires aux thèses patronales et à les convaincre de la pertinence de nos solutions.

De plus, souvenons-nous que dans notre démocratie directe, le souverain ne délègue le pouvoir décisionnel au Parlement que sous réserve; sur toutes les questions importantes, les citoyens ont le dernier mot et demain comme hier, ils pourront intervenir dans la vie politique par voie de référendum et d'initiative. Ainsi un «changement d'équipe» a certes eu lieu dans la Berne fédérale, mais le bâton de commandement politique demeure aux mains du peuple. ■

Photo: Rob Lewis

Hubert Lorenz, CEO de Mimotec SA à Sion

«Notre leitmotiv: micro-pièces pour macro-idées!»

Fondée sur les bancs de l'EPFL en 1998, la start-up des débuts a aujourd'hui acquis ses lettres de noblesse. Entreprise en pleine expansion, Mimotec SA fournit aux grands noms de la haute horlogerie suisse une technologie innovante d'une précision incomparable. Rencontre avec Hubert Lorenz, CEO de Mimotec SA basée à Sion (VS). **Par Stéphanie Spiess**

Monsieur Lorenz: Quelles sont les particularités de votre entreprise?

Hubert Lorenz: Assurément notre méthode innovante de fabrication de microcomposants et micro-moules. Mimotec SA a en effet amené une véritable révolution technique dans la fabrication de micro-pièces: la technique UV-LIGA (lithographie, galvanoplastie, injection plastique). Ce procédé permet de créer des micro-pièces d'une extrême précision et à haute valeur ajoutée, le tout par croissance de métal et non plus par enlèvement de matière comme auparavant. La grande flexibilité de cette technique est un vrai plus pour notre clientèle, composée à 90 pour cent d'horlogers.

Quelles sont les plus-values concrètes de votre technologie?

Liberté totale du design, création de composants à plusieurs niveaux, intégration de pierres; autant de possibilités offertes pour des micro-pièces aux fonctions les plus diverses. Peu onéreuse et rapide à mettre en œuvre, la technologie Mimotec a l'avantage de rendre notre procédé très compétitif face aux techniques conventionnelles. Preuve de notre

plein boom, la mécanique horlogère atteint un seuil de demande très élevé. En effet, la capacité de production des fournisseurs du secteur horloger est aujourd'hui sous-dimensionnée face à la demande, tant en termes de grandes séries que de prototypes.

Quelle place pour votre entreprise sur ce marché?

Mimotec SA a de quoi tirer son épingle du jeu: avec une technique unique en son genre et une capacité de réactivité accrue, nous sommes en mesure de gagner encore davantage de poids sur ce vaste marché. Quelques groupes horlogers ont intégré cette méthode dans leur production interne sans l'étendre à l'externe. Nous avons néanmoins veillé à breveter certains de nos processus et pièces afin de garantir à nos clients l'exclusivité de cette fabrication mécanique de pointe. Si une course aux brevets existe, à nous d'anticiper sur la demande et de déposer nos brevets à temps. Toutefois, certains procédés ne sont pas brevetés et relèvent du secret d'entreprise. Pour Mimotec SA, savoir protéger ses idées, c'est garder une longueur d'avance!

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

Même si notre principal secteur d'activité, l'horlogerie, peut être qualifié de «traditionnel», Mimotec SA mise sur une technologie innovante en perpétuelle évolution. Notre leitmotiv – «micro-pièces pour grandes idées» – reflète à lui seul notre mission: permettre à nos clients d'être eux-mêmes toujours plus innovants grâce à des pièces toujours plus complexes. Optimiser sans cesse les capacités techniques des pièces horlogères pour répondre aux exigences de plus en plus pointues de nos clients: voilà notre objectif principal. Nous travaillons donc étroitement avec les bureaux techniques des plus grands noms de l'horlogerie pour trouver ensemble les solutions les mieux adaptées à leurs projets les plus audacieux. A ce titre, Mimotec SA mise beaucoup sur son département de recherche et développement pour permettre à notre

«Il a fallu convaincre les horlogers de travailler avec une nouvelle méthode.»

capacité d'innovation et de notre puissance de création, Mimotec SA ne produit pas moins de 2500 références de pièces par an, dont la moitié sont des nouvelles conceptions.

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Si nous commençons à nous diversifier dans le domaine du médical et de la connectique, notre débouché principal reste majoritairement la haute horlogerie. Notre entreprise vit donc au rythme des fluctuations de ce secteur. Actuellement en

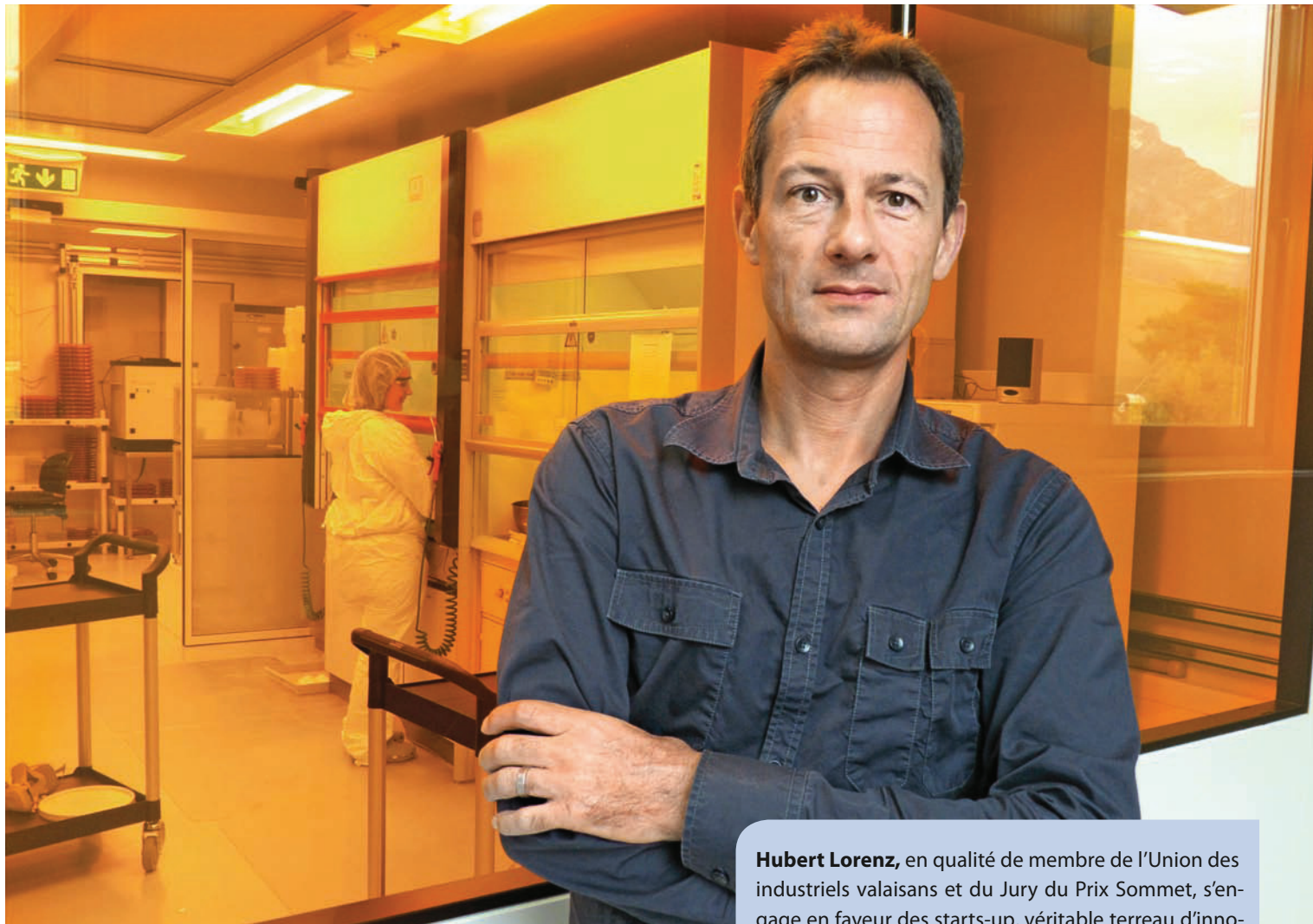


Photo: m. à d.

technologie – encore dans sa phase «d'adolescence» – d'évoluer sans cesse. Trois ingénieurs, soit 10 pour cent des effectifs de Mimotec SA, travaillent quotidiennement à donner du muscle à notre technique de production. Forte de son haut potentiel de développement, notre technologie a d'ailleurs de quoi voguer vers de nouveaux horizons. A nous de prendre le train en marche et d'anticiper les besoins de demain.

Votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Si nous sommes principalement actifs en Suisse, nous travaillons actuellement au développement de nos affaires en France et en Allemagne. En plus de la présence sur les foires spécialisées, nous avons engagé deux représentants chargés de prospecter sur ces nouveaux marchés. De plus, nous avons fondé en 2006 la société-fille Sigatec SA, une joint venture détenue à parts égales entre Mimotec SA et Ulysse Nardin SA. Cette nouvelle société a développé des technologies innovantes pour réaliser des micro-pièces en silicium, avec à la

clé une ouverture vers de nouveaux débouchés.

Quelles sont les clés de votre succès?

Situé hors du bassin horloger de l'Arc jurassien et surtout arrivant avec une technique novatrice sur un marché dit traditionnel, il a fallu convaincre les horlogers de travailler avec une nouvelle méthode. Notre technique a aujourd'hui fait ses preuves et nous bénéficions de rapports de confiance privilégiés avec nos partenaires. Elle permet la fabrication de mouvements horlogers à très bon compte et de manière extrêmement rapide: un vrai plus pour nos clients!

Quelle cause, quel objectif vous mobilise en priorité?

Depuis sa création, Mimotec SA bénéficie d'une croissance régulière, comprise entre 10 et 30 pour cent. La petite start-up des débuts, un laboratoire confiné dans 110 m², a grandi pour atteindre aujourd'hui le statut d'industrie. L'accueil

Hubert Lorenz, en qualité de membre de l'Union des industriels valaisans et du Jury du Prix Sommet, s'engage en faveur des start-up, véritable terreau d'innovation pour l'industrie. Il s'attache à défendre des conditions-cadres favorables à leur développement, tant au niveau académique que politique. Mimotec SA est notamment l'exemple type de la success story des start-up Swiss made. Lauréate du Swiss Economic Award en 2001 et du Prix Strategis en 2003, elle démontre la capacité d'innovation de nos universités et hautes écoles.

de notre technologie par le monde horloger et le passage de la fabrication de prototypes à l'usinage de pièces en séries nous a en effet permis de faire un réel bond en avant entre 2006 et 2008. Et pour l'avenir, mon objectif est de développer nos activités de production en volume pour asseoir cette situation. Dans ce sens, nous avons inauguré en 2009 un nouveau site de production de 2000 m² équipé de deux salles blanches de 400 m², de quoi augmenter encore nos capacités de production. ■

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

*Jugement***Part de salaire variable ou gratification**

Sans accord explicite, la gratification est considérée comme convenue lorsque l'employeur l'a versée durant plus de trois années consécutives sans en réserver, par une déclaration, le caractère facultatif. Enfin, la gratification est accessoire par rapport au salaire et elle ne peut avoir qu'une importance secondaire dans la rétribution du travailleur.

Faits

Par contrat du 26 février 2004, B. s'est engagé à travailler pour X. dès le 1^{er} juin 2004, en qualité de négociant sur le marché pétrolier.

Le salaire annuel brut convenu s'élevait à 300 000 francs.

Ni le contrat, ni le règlement du personnel du 1^{er} juillet 2001 annexé à ce contrat ne contenait de dispositions relatives au versement d'un complément de salaire ou d'un bonus. Le règlement du personnel entré en vigueur le 1^{er} janvier 2005 contenait en revanche une disposition sur le sujet (art. 10.2) dont la teneur est la suivante:

«Primes: X. a implémenté plusieurs types de primes ainsi que des éléments de compensation pour ses employés. Les éléments suivants peuvent entrer dans la rémunération de l'employé: augmentation du salaire; bonus (discrétaire, garanti, retenu...); paiement discrétionnaire en liquide.

Les détails complets sont disponibles dans la «X. Incentive and Bonus Policy». Ce document est resté au stade du projet et n'a jamais été ni rédigé ni édité par X.

Pour la période allant du 1^{er} juin 2004 au 31 décembre 2007, B. a perçu en sus du salaire convenu contractuellement les montants suivants: 100 000 francs pour l'année 2004; 350 000 francs pour l'année 2005; 515 000 francs pour l'année 2006; 230 000 francs pour l'année 2007 à chaque fois en janvier et février 2008.

Le supérieur hiérarchique de B. a expliqué que ces bonus sont versés une fois les comptes de la société finalisés et l'évaluation de l'employé achevée. Ce témoin a précisé que l'employé reçoit une lettre lui annonçant la remise du bonus et qu'il est informé oralement

par le supérieur hiérarchique. Selon le témoin, les règles de la société étaient claires en ce sens que le bonus n'était en aucun cas garanti; par ailleurs, l'employé qui quittait la société ne recevait aucun bonus.

Les lettres remises à B. en janvier 2005, décembre 2005, février 2006, décembre 2006 et mars 2007 parlent toutes de «bonus», de «bonus total» ou de «bonus spécial». Elles précisent que les charges sociales seront retenues sur ces montants. Dans les faits, ces bonus étaient versés en même temps qu'un salaire mensuel; le décompte de salaire faisait la distinction entre le versement du salaire et le versement du bonus.

Par courrier du 10 mars 2008, X. a résilié le contrat de travail de B. pour le 31 mai 2008. L'employé a été libéré de son obligation de travail dès le 10 mars 2008. Ce congé a pris la forme d'un courrier contenant notamment le passage suivant:

«(...) vous percevrez votre salaire jusqu'à la fin de nos relations de travail, c'est-à-dire jusqu'au 31 mai 2008, à moins que nous ne soyons informés que vous avez commencé à travailler pour une tierce personne avant cette date. Dans ce cas, votre contrat de travail avec X. et le paiement de votre salaire cesseront avec effet immédiat. Par contre, vous ne serez pas indemnisé pour le solde de vos jours de congé, qui sera considéré comme pris durant votre délai de préavis».

En outre, un entretien a eu lieu entre un représentant de X. et B. Ce dernier a précisé qu'il n'avait pas été question du sort du bonus 2008 lors de cet entretien. Entendu devant la Cour, il a précisé que, pour lui, la lettre de licenciement était «pour solde de tout compte». Il a ajouté qu'en juin 2008 il avait reçu



les documents pour les impôts et avait ainsi «compris qu'on ne (lui) donnerait rien de plus».

Extraits des considérants

4. L'appel porte principalement sur la question de savoir si les parties sont convenues du versement d'une part de salaire variable, subsidiairement, d'une gratification. Dans cette dernière hypothèse, il faut encore déterminer si la gratification était facultative ou obligatoire pour l'employeur.

4.1 Selon la jurisprudence, une gratification aux termes de l'art. 322d CO est une rétribution spéciale que l'employeur verse en sus du salaire, par exemple une fois par année. Elle se distingue du salaire, et en particulier d'un éventuel treizième mois de salaire, en ceci qu'elle dépend au moins partiellement du bon vouloir de l'employeur. Si le versement d'une gratification n'a pas été convenu, expressément ou par actes concludants, cette prestation est entièrement facultative. Si un versement de ce genre est convenu, l'employeur est tenu d'y procéder mais il jouit d'une certaine liberté dans la fixation du montant à allouer.

En l'absence d'un accord explicite, la gratification est considérée comme convenue lorsque l'employeur l'a versée durant plus de trois années consécutives sans en réserver, par une déclaration adressée au travailleur, le caractère facultatif. Enfin, la gratification est acces-

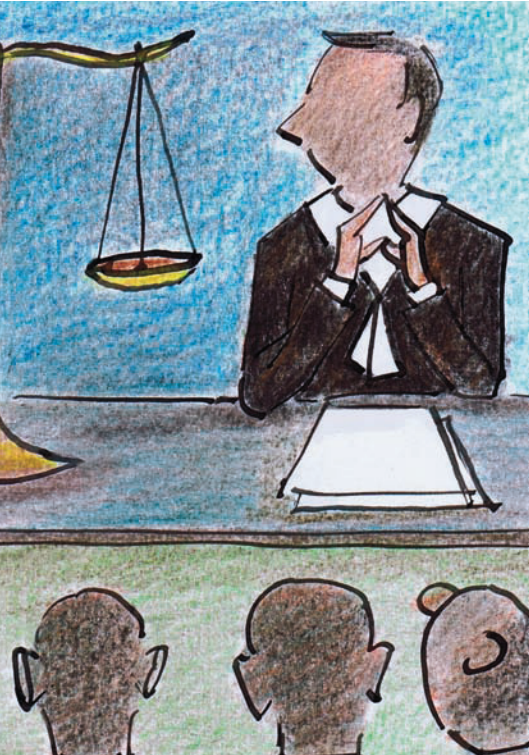


Illustration: Christine Nif

soire par rapport au salaire et elle ne peut avoir qu'une importance secondaire dans la rétribution du travailleur. Par conséquent, un montant très élevé en comparaison du salaire annuel, équivalent ou même supérieur à ce dernier, et versé régulièrement doit être considéré comme un salaire variable, même si l'employeur en réservait le caractère facultatif. Le rapport entre le montant du salaire et celui du bonus constitue effectivement un élément permettant la distinction entre part de salaire et gratification: ainsi, un bonus correspondant à plus du double du salaire annuel perd son caractère accessoire et ne peut plus être considéré en tant que gratification. En revanche, il faut être moins affirmatif en matière de revenus très élevés: pour ceux-ci, il n'existe plus de justification à protéger la gratification puisque le salaire de base représente déjà en lui-même une compensation adéquate et suffisante des prestations fondamentales fournies par l'employé. Par conséquent, dans ces cas particuliers, une gratification est susceptible d'atteindre et même dépasser le revenu de base sans perdre pour autant son caractère accessoire.

4.2 En l'espèce, le contrat de travail liant les parties ne prévoyait pas le versement d'une gratification ou d'une part de salaire supérieur à celle convenue. Le règlement joint au contrat ne mentionnait pas plus la question d'éventuels gra-

tification ou bonus. Aucune gratification ou part de salaire variable n'a donc été convenue entre les parties lors de l'engagement de B.

Dès janvier 2005, B. a reçu des montants importants à titre de bonus pour l'exercice écoulé. Les courriers annonçant la remise de ces bonus ne donnent aucune précision quant au caractère discrétionnaire de ces versements. Le supérieur de B. a cependant exposé que ces bonus n'étaient jamais garantis, élément confirmé par un autre employé de l'entreprise. Ces deux témoins ont également indiqué de manière concordante que les travailleurs qui quittaient l'entreprise en cours d'année n'avaient pas droit à un bonus pour cette période-là.

Pour retenir le caractère de salaire des bonus versés entre 2005 et 2008, le Tribunal s'est essentiellement fondé sur la régularité des paiements et le rapport entre le bonus et le salaire. Or, il ne faut pas perdre de vue que les parties avaient convenu un salaire annuel très élevé en faveur de B. Dans de telles conditions, le salaire de base était censé rétribuer de manière adéquate les prestations fournies par le travailleur. Quant au bonus, il venait s'ajouter à ce salaire, en fonction de circonstances étrangères à l'activité propre du travailleur, telles que le cours des matières pétrolières ou les résultats de l'entreprise. Or, à teneur des informations dispensées par X. en juin 2009, celle-ci a connu une prospérité soutenue en 2008 et dans les années précédentes. Il faut donc considérer que les bonus versés en sus d'un salaire élevé ont conservé en l'espèce le caractère accessoire d'une gratification au sens de l'art. 322d CO. Le montant de ces gratifications ne modifie pas la nature juridique de celles-ci, mais est inhérent au caractère aléatoire des marchés des matières premières, ce dont B. était parfaitement conscient en raison de son activité de négociant. Enfin, la proportion entre les gratifications versées et le montant du salaire de base reste dans le cadre admis par la doctrine sur le sujet.

4.3 Reste encore à déterminer si les gratifications revêtaient un caractère obligatoire ou seulement facultatif. Lorsque

B. s'est vu notifier son congé le 10 mars 2008, il a reçu un courrier l'informant des conséquences financières de ce licenciement. Ce courrier visait la question du salaire dû pendant le délai de congé et celle des vacances non prises, mais ne mentionnait pas la problématique des bonus. Conformément à sa politique en la matière, X. n'avait pas l'intention – et l'a exprimée – de verser une gratification pour l'année 2008, puisque B. avait travaillé un peu plus de deux mois seulement pendant cette année-là. B. a d'ailleurs compris à réception de cette lettre que celle-ci valait pour solde de tout compte, y compris pour le bonus 2008. X. s'est ensuite vu conforté dans cette compréhension de la situation lorsqu'à la réception des documents destinés aux impôts, en juin 2008, il a constaté qu'on ne lui donnerait rien de plus. B. s'est enfin satisfait de cette situation pendant une année.

Ces éléments, postérieurs à la conclusion du contrat de travail, sont de nature à déterminer la volonté réelle du travailleur. Ils permettent ainsi de retenir que les parties ont convenu que le versement d'une gratification était facultatif et, dans tous les cas, exclu pour l'année au cours de laquelle l'employé cessait son activité.

Dans ces conditions, B. n'a pas droit à une gratification pour l'année 2008.

Arrêt du Tribunal de la République et Canton de Genève, Juridiction des prud'hommes, 29 novembre 2010 (C/14246/2009-3) confirmé par jugement du Tribunal fédéral suisse du 21 mars 2011 (4A_29/2011).

Jugement

Congé nul et non avenu pendant la période de protection

Si un congé oral ne peut pas être prouvé, c'est le moment où l'employé reçoit le congé écrit qui est décisif. Si le congé est donné pendant une période de protection, le congé est considéré comme nul et non avenu et doit être répété après la période de protection.

Faits

A partir du 1^{er} mai 2008, A. travaillait comme cuisinier au restaurant de Y. En août 2008, Y. résiliait les rapports de travail avec effet au 30 septembre 2008. A. conteste la validité du licenciement. Il déclare avoir subi un accident le 25 août 2008. Il considère donc que le congé du 26 août, signifié durant la période de protection prévue par l'art. 336 c al. 1 lit. b CO, est sans effet. Il précise qu'il a averti Y. aussitôt de ce fait et ajoute que dès le 9 janvier 2009, il a offert en vain ses services à Y. Il estime, par conséquent, que Y. l'a dispensé de ses prestations. A. fait savoir qu'il attend toujours une résiliation en bonne et due forme de son contrat. Dans sa réponse du 20 mars 2009, Y. conclut au rejet de la demande. Selon sa déclaration, A. n'était guère convainquant comme cuisinier, raison pour laquelle elle lui avait donné oralement son congé le 23 ou 24 août 2008. Y. ajoute que la lettre de licenciement avait été envoyée avant l'accident de A., et que celui-ci n'était, d'ailleurs, qu'une mise en scène. Y. explique qu'à la suite de l'accident, les rapports de travail se sont prolongés jusqu'à fin octobre 2008.

Le Tribunal des Prud'hommes est arrivé à la conclusion que Y. n'avait pas su apporter la preuve valable de la résiliation des rapports de travail avant le 28 août 2008. Il a aussi constaté que les certificats médicaux attestaient une incapacité totale de travail de A. dès le 25 août 2008. Le délai de protection avait donc commencé à courir à cette date. A l'échéance de ce délai de 30 jours, aucun congé valable n'avait été signifié.

Extraits des considérants

3. Y. fait remarquer que son partenaire et elle ont visiblement eu pour seul tort

de ne pas rédiger une nouvelle lettre de congé après l'«accident». Elle précise que tant le Tribunal des Prud'hommes que le service juridique de GastroSuisse lui avaient fait savoir que cela n'était pas nécessaire. Elle reproche donc à la première instance de lui avoir fourni un renseignement erroné.

En vérité, rien ne permet d'étayer cette accusation. Y n'a présenté aucun document attestant de sa demande de renseignements auprès du Tribunal ou de GastroSuisse, et encore moins d'une réponse de leur part. Il est vrai que Y. a produit une lettre adressée au Tribunal en date du 8 janvier 2009. Dans la lettre mentionnée, en effet, Y. déclarait avoir signifié son congé oralement le 25 août 2008, puis par écrit le jour suivant, et faisait état d'un accident survenu le 26 août 2008, soit un jour après le licenciement oral. Si cet ordre des choses ne faisait pas de doute, la résiliation du contrat serait valable, le délai de congé en cours aurait été interrompu et n'aurait continué de courir qu'une fois la période de protection écoulée.

Le point critique du litige consistait précisément à déterminer dans quel ordre le licenciement et l'accident avaient eu lieu. Les juges de première instance en sont arrivés à la conclusion que la preuve d'un congé signifié avant le 26 août 2008 n'avait pas été administrée. Ils ont également constaté que, en vertu du certificat médical, A. avait été en incapacité de travail du 25 août 2008 au 7 janvier 2009. Dans ces conditions, le licenciement annoncé par lettre du 26 août 2008, dont A. avait d'ailleurs accusé réception par courrier du 30 août 2008, était intervenu au cours de la période de protection selon les termes de l'art. 336 c al. 1 lit b CO et, de ce fait, n'était pas valable en vertu des condi-



tions imposées par l'art. 336 c al. 2 CO. Le litige soumis constitue un cas d'application fréquent et sans équivoque de ce que la loi appelle le «congé en temps inopportun» (art. 336 c CO). Aussi ne saurait-on concevoir que le Tribunal des Prud'hommes, une fois correctement mis au courant de la réalité des faits tels que constatés par les juges, ait pu donner un renseignement incorrect.

4. La question déterminante, n'était pas de savoir si le congé avait été donné avant la fin du mois – comme semble le croire Mme Y. – mais d'établir la chronologie des événements afin de comprendre si la résiliation était intervenue avant le début de la période de protection induite par l'accident, ou pendant ou après celle-ci.

Y. n'a cessé d'affirmer qu'elle avait donné son congé oralement le 24 août 2008 déjà. Mais elle n'a apporté aucun élément de preuve à ce sujet.

Des déclarations des deux témoins B. et C., il ressort que le 24 août 2008, ils étaient assis à une table voisine sur la terrasse, D. et A. discutaient à haute voix de manière à ce que B. et C. pouvaient entendre leurs propos. Les deux témoins parlent d'une conversation menée tantôt en anglais, tantôt en allemand. A leur avis, D. ne connaissait pas le mot anglais pour «congé» et a utilisé le terme allemand «Kündigung», que ils ont clairement pu entendre. Les deux témoins,



Illustration: Christine Ruff

Jugement

Contrat de travail à l'heure: indemnisation des vacances

Le salaire relatif aux vacances doit être versé au moment où elles sont prises. Sinon, le contrat ainsi que les décomptes de salaires périodiques doivent mentionner clairement quelle est la part d'indemnisation des vacances. Si ce n'est pas le cas, l'employé peut exiger qu'on lui paye le salaire afférent pour les vacances, même s'il les a prises effectivement.

Faits

Le 23 mai 2003, Y. a engagé A. en qualité de professeur d'anglais. Son taux d'activité correspondait, pour l'essentiel, à un mi-temps. Le contrat prévoyait un salaire horaire brut de 35 francs et attirait expressément l'attention d'A. sur le fait que le salaire comprenait «l'indemnité pour les vacances et jours fériés». Chaque année, A. a bénéficié d'un nombre de jours non travaillés supérieur à vingt.

Extraits des considérants

3.1 L'employeur accorde au travailleur, chaque année de service, quatre semaines de vacances au moins (art. 329a al. 1 CO), pendant lesquelles il doit verser à son employé le salaire total y afférent (cf. art. 329d al. 1 CO). Tant que durant les rapports de travail, les vacances ne peuvent pas être remplacées par des prestations en argent ou d'autres avantages. Il est déduit de cette disposition que le travailleur ne doit pas être traité différemment, du point de vue salarial, lorsqu'il est en vacances que s'il travaillait.

En règle générale, le salaire relatif aux vacances doit être versé au moment où celles-ci sont prises et il n'est pas admissible d'inclure l'indemnité de vacances dans le salaire total. Le Tribunal fédéral a relevé que, dans tous les cas, il fallait que le contrat de travail, lorsque celui-ci est conclu par écrit, ainsi que les décomptes de salaires périodiques, mentionnent clairement et expressément quelle est la part du salaire global destinée à l'indemnisation des vacances. La simple indication selon laquelle l'indemnité afférente aux vacances est comprise dans le salaire total ne suffit pas; la part représentant cette indem-

nité doit être fixée en pourcentage ou en chiffres et cette mention doit figurer aussi bien dans le contrat de travail s'il doit être conclu par écrit que dans les décomptes de salaire.

3.2 En l'espèce, la question de l'indemnisation des vacances a été réglée par écrit, puisqu'il a été prévu que le salaire horaire brut était de 35 francs, y compris une indemnité pour vacances et jours fériés. La lettre d'engagement signée par les parties attirait tout spécialement l'attention d'A. à ce sujet. Ces mentions ne sont toutefois pas suffisantes au regard des principes jurisprudentiels précités. Pour que la dérogation soit valable, il aurait en effet fallu que le contrat de travail indique expressément quelle est la part ou le pourcentage du salaire total qui correspond à l'indemnisation des vacances, ce qui n'est pas le cas en l'occurrence. En conséquence, Y. reste tenue de payer le droit aux vacances au terme des rapports de travail. Qu'A. ait ou non pris ses vacances en nature n'y change rien. Il n'y a donc pas lieu d'examiner la critique portant sur ce point de fait.

On ne décèle enfin, à la lecture des constatations de fait souveraines, l'existence d'aucune circonstance particulière pouvant faire apparaître comme abusive la prétention de A. On rappellera que, même si A. a effectivement pris ses vacances durant ses années de service, le fait d'exiger au terme de la relation contractuelle le salaire afférent aux vacances en raison du non-respect des conditions formelles pour une indemnisation n'est pas constitutif d'abus de droit.

Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 30 novembre 2010 (4A_463/2010)

d'ailleurs, se sont contentés de répéter ce que la patronne du restaurant, à savoir la défenderesse, leur avait annoncé.

La lettre de licenciement du 26 août 2008 laisse elle-même planer quelque doute quant au fait qu'un congé avait déjà été donné oralement deux jours auparavant. En effet, si tel avait été le cas, on s'attendrait à ce que le courrier du 26 août 2008 y fasse allusion. Or celui-ci donne, tout au contraire, l'impression d'annoncer la résiliation du contrat pour la première fois. Quant à la lettre de confirmation de A. datée du 30 août 2008, elle ne fait pas davantage référence à un licenciement oral antérieur à la lettre de congé du 26 août 2008.

5. Y. ne parvient pas à prouver qu'elle a donné son congé par oral le 24 août 2008. La lettre de licenciement du 26 août 2008 est arrivée chez A. entre le 27 et le 30 août, au cours de la période de protection instituée par l'art. 336 c al. 1 lit. b CO. Il en résulte que le congé du 26 août 2008 est à considérer comme nul. Comme aucun licenciement n'a été signifié après échéance de la période de protection, A. continue de pouvoir exiger de Y. ses prétentions relevant du contrat de travail.

Arrêt de la Cour suprême du Canton de Lucerne du 12 mai 2010 (11 09 181) (Traduit de l'allemand)

Force du franc et marché du travail dans l'optique des employeurs

Sauvegarder notre compétitivité, refuser de nouvelles charges

L'horizon s'assombrit pour l'économie suisse – en raison surtout de la surévaluation du franc. L'Union patronale suisse milite pour que l'on accorde aux entreprises suffisamment de marge de manœuvre pour leur permettre de réagir à la force du franc. Elle s'engage pour la sauvegarde de la libre circulation des personnes et l'application efficace des mesures d'accompagnement. Elle s'oppose à de nouvelles charges sur les entreprises. **Par René Pfister**



Photo: Peter Klauzner/Keystone

Le directeur Thomas Daum et le président Valentin Vogt lors de la conférence de l'UPS à Berne.

Si, comparativement à d'autres, la situation économique de la Suisse est encore bonne, les entreprises de notre pays n'en vont pas moins au devant de temps difficiles. En plus des problèmes financiers planétaires et des perspectives conjoncturelles moroses, c'est la situation monétaire qui assombrit leur horizon pour les mois à venir. La conférence de presse d'automne organisée à Berne par l'Union patronale suisse a porté sur le problème du franc fort et a bénéficié d'un regain d'actualité du fait du revirement de tendance observé sur le marché du travail: pour la première fois depuis la fin de 2010 en effet, on a vu le taux de chômage remonter en octobre.

Hausse des coûts salariaux unitaires

Pour les employeurs, le franc reste clairement surévalué et met particulièrement à rude épreuve la compétitivité de notre économie d'exportation. Cette réalité est aggravée par l'évolution des coûts du travail et des coûts salariaux unitaires, qui ont sensiblement augmenté en Suisse depuis 2000

par rapport à l'étranger. Si le franc ne retrouve pas bientôt une parité de Fr. 1.30 – 1.40 pour un euro, il risque d'entraîner des dommages structurels touchant toute l'économie, avec démantèlement d'emplois et transferts de production à l'étranger. Pour contrer cette évolution, et dans l'intérêt des travailleurs eux-mêmes, il faut laisser aux entreprises, insiste la direction de l'UPS, la possibilité de prendre des mesures touchant le personnel, telles que prolongement du temps de travail, réduction de salaires ou encore – à titre exceptionnel – versement de salaires en euros. Ces mesures doivent toutefois être décidées de manière responsable et dans le dialogue avec les travailleurs, a souligné M. Vogt.

Préserver nos atouts comparatifs

A l'adresse du Parlement renouvelé et pour la législature à venir, la direction de l'UPS a jugé nécessaire de formuler à nouveau les exigences fondamentales des employeurs. Il s'agit pour les années à venir de «préserver les atouts comparatifs de notre place économique tout en intensifiant les

efforts de réforme». Pour l'UPS, plusieurs exigences sont prioritaires:

- La flexibilité qui caractérise actuellement le marché suisse du travail doit être maintenue. Il faut donc rejeter les restrictions que de nouveaux règlements pourraient apporter à cette flexibilité, tels que les salaires minimaux légaux, l'obligation générale de plans sociaux ou le durcissement des dispositions en matière de protection contre les licenciements. Il en va de même de l'extension du droit légal aux vacances.
- L'ouverture au marché du travail européen réalisée au cours de la décennie écoulée doit être poursuivie. Les initiatives sur l'immigration visant à remettre en cause l'accord Suisse-UE sur la libre circulation des personnes et l'ensemble des accords bilatéraux I sont dès lors à rejeter.
- L'assainissement de l'assurance-invalidité doit être mené à bien par l'application rigoureuse des révisions 5 et 6a de l'AI et par l'adoption rapide de la révision 6b de cette même AI.
- Les paramètres de la prévoyance professionnelle, en particulier le taux de conversion minimum, doivent être adaptés rapidement à une plus longue espérance de vie et à la baisse des rendements sur le marché des capitaux.
- Le processus de la 12^e révision de l'AVS doit être mené tambour battant. Il faut flexibiliser et relever l'âge de la retraite afin de mettre en harmonie notre principale assurance sociale avec l'évolution démographique.

Les employeurs eux-mêmes se sentent des obligations, par exemple aux titres de l'intégration des personnes handicapées dans la vie active, du maintien en emploi de travailleurs âgés, ainsi que d'un fructueux partenariat social, seul capable de maintenir à distance les politiques interventionnistes.

Pas d'excès de réglementation

Le directeur Thomas Daum a confirmé le bilan positif de la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE tant pour les entreprises que pour le marché du travail et le recrutement de main-d'œuvre

qualifiée. En même temps, il a rappelé que l'UPS est favorable à une application rigoureuse des mesures d'accompagnement (FlaM), et condamne clairement les cas de sous-enchère salariale et sociale ou d'indépendance fictive malheureusement récurrents. Elle s'engage activement pour l'éradication des points faibles au niveau de l'exécution des FlaM et s'efforce de combler les lacunes de la loi. Pour Thomas Daum, néanmoins, l'élément décisif est qu'à l'avenir, l'application des mesures d'accompagnement vise exclusivement à lutter contre les abus: «Elles ne doivent pas servir

«L'UPS soutient une application rigoureuse des mesures d'accompagnement FlaM»

de prétexte à une réglementation systématique du marché du travail.»

Dans la perspective d'éventuelles nouvelles mesures, le directeur a formulé les postulats suivants: Il n'y a pas lieu d'assouplir les conditions légales des interventions sur le marché du travail. Cela vaut notamment pour les contrats-types de travail prescrivant des salaires minimaux obligatoires. Tous les instruments des mesures d'accompagnement doivent être compatibles avec l'Accord sur la libre circulation des personnes. Pour toute nouvelle mesure éventuelle, une mise en balance rigoureuse de ses inconvénients et de ses avantages d'impose. Il faut toujours se demander si des dérapages ponctuels justifient de pesantes interventions sur le marché du travail.

Thomas Daum juge excessif le terme de crise utilisé par les syndicats à propos de l'application des mesures d'accompagnement. «Nous condamnons avec toute la rigueur qui s'impose le comportement des entreprises concernées, mais nous mettons aussi en garde contre des généralisations inacceptables». Rien ne justifie une énorme poussée réglementaire au titre des mesures d'accompagnement. Car en fin de compte, c'est la très grande majorité des

employeurs qui font un usage correct des opportunités offertes par la libre circulation des personnes qui en pâtirait.

Non à l'initiative «6 semaines de vacances pour tous»

Pour terminer, le vice-président Wolfgang Martz a commenté l'initiative de Travail.Suisse «6 semaines de vacances pour tous», qui sera soumise au peuple le 11 mars 2012. A l'instar du Conseil fédéral et du Parlement, l'UPS la rejette. Pour la majorité des salariés en Suisse, elle est inutile; de plus, elle réduit considérablement la marge de manœuvre dont disposent les partenaires sociaux pour négocier des solutions, a souligné M. Martz. Et celui-ci de rappeler, chiffres à l'appui, que de très nombreux travailleurs de notre pays bénéficient déjà dans de nombreuses branches de vacances allant bien au-delà du minimum légal de quatre semaines. «En Suisse, a-t-il ajouté, les salariés ont droit en outre à huit ou dix jours fériés payés. On ne peut donc pas parler d'un déficit de vacances pour les travailleurs de notre pays.»

Le vice-président a aussi mentionné les énormes coûts du travail supplémentaires (près de 6 milliards de francs par année) que l'initiative entraînerait pour les entreprises. Sans parler des dépenses d'organisation et/ou de la perte de valeur ajoutée qu'elle leur vaudrait au surplus. Bon nombre de petites entreprises ne pourraient tout simplement pas supporter ces charges, ce qui mettrait des emplois en péril, a encore averti l'orateur. Enfin l'UPS rejette l'initiative sur les vacances parce que l'économie suisse est déjà aux prises avec des coûts du travail comparativement élevés et qu'elle subit encore aujourd'hui les effets du franc fort: «Dans une telle situation, réclamer plus de vacances est totalement déplacé», a conclu le vice-président Wolfgang Martz. ■

Franc fort et entreprises

Les employeurs sont sollicités et doivent pouvoir réagir

La surévaluation prolongée du franc pose de grands défis aux entreprises suisses. Elle comporte des risques de pertes, de licenciements et de transferts de production à l'étranger. Les employeurs doivent pouvoir réagir à cela par des mesures touchant le personnel, telles que prolongement du temps de travail et baisses de salaires, mesures à ne prendre toutefois qu'en cas de nécessité absolue et en concertation avec les travailleurs. **Par Valentin Vogt**

Les employeurs assument une responsabilité particulière lorsqu'ils se battent dans leurs entreprises pour résister à la force persistante du franc. C'est actuellement le principal défi à relever. Il faut accorder la priorité à l'industrie suisse d'exportation, puis à l'économie suisse dans son ensemble, sachant que la Suisse gagne plus d'un franc sur deux à l'étranger. Malgré la fixation par la Banque nationale d'un cours de change plancher euro/franc, ce défi est loin d'être maîtrisé. Aux cours de change actuels, la compétitivité internationale des prestations suisses en matière d'exportation de biens et de tourisme est fortement diminuée. Il suffit d'avoir en tête les coûts du travail et les coûts salariaux unitaires pour s'en convaincre. Les conséquences négatives de la baisse de compétitivité sur le plan international se reflètent de plus en plus dans l'évolution des exportations et du nombre de nuitées. En cas de fléchissement de la conjoncture mondiale, cette évolution pourrait s'aggraver encore et affaiblir la conjoncture intérieure. Un scénario de récession n'est malheureusement pas exclu.

Menace de dégâts structurels

Le maintien sur la durée d'un taux de change du franc au niveau actuel (vis-à-vis de l'euro et du dollar) pourrait infliger de sérieux dégâts structurels à l'économie suisse. Il s'agit-là d'un processus insidieux. Dans un premier temps, les entreprises réagissent en transférant leurs achats à l'étranger, pénalisant ainsi leurs fournisseurs nationaux. Puis elles s'accommodent de pertes sur leurs marges, ce qui diminue leur capacité d'in-

vestissement et d'innovation future et risque aussi de plonger leurs bilans dans le rouge. Comme cette évolution compromet leur avenir, elles commencent alors à délocaliser des emplois à l'étranger ou à licencier. Et en règle générale, ces emplois ne reviennent pas en Suisse. Cela signifie donc que la surévaluation du franc compromet le développement dans la durée d'une économie helvétique forte et diversifiée, partant l'emploi en Suisse.

Mesures possibles dans le domaine du personnel

Même avec de sérieux «programmes fitness», de larges pans de l'industrie d'exportation et du tourisme ne deviendraient suffisamment compétitifs qu'avec des cours de change compris

«L'allongement de la durée du travail est la mesure qui affecte le moins les employés.»

entre 1.30 franc et 1.40 franc. Dans l'idéal, le cours du franc corrigé du pouvoir d'achat devrait même se situer au-dessus de 1.40 franc. Nous sommes donc d'accord avec les syndicats pour affirmer que seul un nouvel affaiblissement prononcé du franc suisse pourrait nous épargner une crise imminente. Mais il ne suffit pas d'exhorter vigoureusement la BNS à agir dans ce sens, car elle-même ne peut intervenir à sa guise contre l'orientation des marchés. Les milieux

syndicaux commettent une erreur en pointant le problème fondamental des cours de change pour refuser catégoriquement par ailleurs des mesures de riposte dans le domaine du personnel, telles que le prolongement de la durée du travail, le versement de salaires en euros ou les réductions de salaires. Nous sommes d'avis, au contraire, que de telles mesures permettraient aux entreprises, dans certains cas, de réduire le nombre des licenciements en Suisse et/ou de les différer jusqu'à ce que le cours du franc retrouve un niveau raisonnable.

Seulement sous certaines conditions

Ces mesures doivent remplir certaines conditions pour se justifier sous l'angle de la politique patronale:

- La première règle est de ne pas prendre de décisions touchant le personnel sans nécessité absolue. Celles-ci doivent apporter une contribution nécessaire et raisonnable au rétablissement d'une compétitivité menacée. Il s'agit d'éviter si possible les suppressions d'emplois et les délocalisations; autrement dit, de ne pas prendre ces mesures de façon opportuniste à seule fin d'optimiser les résultats.
- Deuxièmement, les mesures doivent faire partie d'un ensemble cohérent et ciblé. Elles doivent respecter la symétrie des sacrifices et le principe de solidarité dans l'entreprise, en incluant les cadres, par exemple.
- Troisièmement, elles ne doivent pas seulement correspondre à la loi (respect des dispositions légales et, éven-

tuellement, d'une convention collective de travail), mais demandent à être décidées à la faveur d'un dialogue transparent avec les salariés. «Convaincre sans imposer», dit la maxime: ainsi les mesures toucheront leur but et les difficultés légales seront évitées.

- Quatrièmement, il faut prévoir une révision périodique des mesures, avec possibilité de les remanier en profondeur. Cas par cas, des clauses correctives et d'indemnisation (p.ex.: paiement des heures supplémentaires ou compensation de la réduction de salaire en raison d'une évolution positive inattendue) permettent une ventilation juste des risques et des opportunités. Par contre, des garanties de maintien de postes ne peuvent être données que sur la base d'une très haute probabilité de pouvoir les honorer.

Mieux allonger le temps de travail que baisser les salaires

Parmi les diverses mesures liées au personnel, l'allongement du temps de travail sans modification de salaire est celle qui affecte le moins durement les collaborateurs. Elle présuppose cependant une demande supplémentaire effective sur les marchés internationaux. Un surcroît de travail sans adaptation de salaire permet aux entreprises d'abaisser leurs coûts salariaux sans avoir à rogner sur le revenu de leurs collaborateurs. La diminution des coûts salariaux unitaires est ainsi plus importante que la réduction de la rétribution horaire; elle est d'environ 5 pour cent à coup sûr lors d'un passage de 40 à 42 heures par semaine.

Nous estimons que des baisses de salaire n'entrent en ligne de compte que dans des situations de nécessité absolue, quand le prolongement du temps de travail est impossible et que l'allègement des coûts est réellement la seule clé du problème. Pour les travailleurs, une baisse du revenu est assurément plus désagréable qu'un surcroît de travail sans revenu supplémentaire. Dans ce contexte, il faut éviter de provoquer des situations pénibles parmi les petits salaires.

Un versement du salaire en euros, réglé sur le cours de cette monnaie, est



Photo: Silvia Opplinger

Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse.

légalement admissible pour les travailleurs vivant en Suisse, pour autant que des dispositions particulières, par exemple de CCT, ne s'y opposent pas. Nous déconseillons toutefois le recours à une telle mesure, car en Suisse, les salaires sont en principe réglés en francs et que le coût de la vie s'exprime également en francs. Si la rémunération en euros ne concerne que les frontaliers, cela pose des problèmes supplémentaires sur les plans de la politique du personnel et de la légalité d'une telle discrimination. La question est surtout de savoir si une telle mesure, controversée et sujette à action judiciaire, est compatible avec l'accord de libre circulation CH – UE. A notre avis, elle est possible sur la base d'un aménagement adéquat. Dans tous les cas, il s'agit de fixer un cours de référence équitable et les travailleurs doivent pouvoir profiter dans la même mesure d'un affaiblissement du franc. Il faut absolument éviter qu'une rémunération en euros ne conduise à une situation de dumping salarial indirect. Si cela devait arriver, la menace d'une fixation de salaires minimaux par

des contrats types de travail pourrait se concrétiser.

Agir de manière responsable

Je tiens à le souligner une fois de plus ici: l'Union patronale suisse ne fait nullement campagne pour un allongement généralisé de la durée du travail, des réductions de salaires, ou le versement des salaires en euros. Ces mesures ne sont que des mesures d'urgence destinées à éviter des pertes d'emplois sous la pression d'un franc surévalué. On ne doit pas les déclarer taboues, mais il faut y recourir de manière responsable. Comme signalé plus haut, nous allons vers des temps économiques difficiles. Pour les affronter avec succès, nous avons besoin de bonnes conditions-cadres, de relations intactes entre partenaires sociaux et d'employeurs soucieux de leurs responsabilités. ■

Valentin Vogt est président de l'Union patronale suisse. Nous publions ici son exposé dans une version légèrement raccourcie.

Force du franc et conjoncture

Signes évidents d'un tournant conjoncturel

La nette détérioration des prévisions économiques sur les marchés d'exportation (l'UE notamment), tout comme la force du franc, se répercutent sur l'économie suisse et le marché du travail. Un nombre croissant d'entreprises licencient, le taux de chômage se remet à croître et les perspectives s'assombrissent pour les branches exportatrices comme pour le marché domestique. **Par René Pfister**

Les signes d'une dégradation de l'économie suisse d'exportation et d'un refroidissement conjoncturel se sont aggravés en automne. Les annonces d'entreprises supprimant des emplois, délocalisant des capacités de production ou fermant leurs portes se multiplient. Après les grandes banques UBS et CS (3500 postes chacune), Novartis (2000 postes) et le groupe énergétique Alpiq (450 postes), toute une série d'entreprises de la branche textile (p. ex. Weberei Keller et Weisbrod Zürrer), de la chimie (Huntsman), des arts graphiques (Swissprinters) ou de l'industrie (Schindler, Huber+Suhner, Ruag) ont annoncé d'importantes mesures de compression d'effectifs. Il en a été de même, tout récemment, du fabricant de machines d'emballage Bobst, qui déplace une partie de sa production à l'étranger et pourrait supprimer 400 emplois à Lausanne.

Affaiblissement de la dynamique et accroissement du chômage

Les derniers chiffres de la Confédération relatifs au chômage montrent un net retournement de tendance. Le taux de chômage s'est à nouveau légèrement redressé depuis le début de l'année, pour atteindre 2,9 pour cent. Il demeure certes très bas par rapport à l'étranger, mais le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) estime que le nombre de sans-emplois va continuer de croître, soit d'environ 40 000 personnes l'an prochain, comme l'a déclaré à la presse Serge Gaillard, de la Direction du travail.

Pour les experts du Seco, le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ (KOF) et l'Institut bâlois de recherches économiques BAK Basel, il est clair que la situation monétaire est coresponsable de la détérioration de la situation éco-

nomique et de l'évolution récente du marché du travail. Dans leurs dernières analyses, ils considèrent que les faibles concurrentielles dues aux facteurs monétaires continuent d'affecter gravement les secteurs d'exportation et contribueront à refroidir la conjoncture dans la quasi-totalité des secteurs – à l'exception du bâtiment.

«Le climat bascule», conclut par exemple le KOF dans ses prévisions de novembre, lesquelles annoncent un «fléchissement ultérieur de la dynamique économique ainsi que des perspectives d'affaires assombries» pour le semestre d'hiver 2011/12. Le KOF s'appuie sur ses indicateurs concernant les banques, l'emploi et la conjoncture (voir graphique), tous pessimistes. Outre les banques, sont aussi particulièrement sous pression en cette fin d'année l'industrie, le tourisme et l'hôtellerie, ainsi que le commerce de détail. Ils subissent plus que d'autres le fait qu'en 2011, le franc a renchéri en moyenne de quelque 20 pour cent par rapport à 2009.

Menaces pour les entreprises industrielles

Les événements monétaires ont des conséquences très lourdes pour l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. Si elle se perpétue, la surévaluation du franc peut constituer une sérieuse menace pour de nombreuses entreprises. Selon la nouvelle enquête de l'association de branche Swissmem, 36 pour cent des entreprises membres étaient déjà dans les chiffres rouges en octobre. Deux tiers d'entre elles déclarent être «durement affectées» par la force du franc. Comme le précise Swissmem, beaucoup d'entre

L'industrie des machines est particulièrement touchée par le franc fort.



Photo: Swissmetal

elles ne subissent pas seulement des pertes de chiffres d'affaires et un recul des marges de plus en plus sensibles, mais aussi un redoublement de pression sur leurs prix. Au troisième trimestre 2011, les entrées de commandes ont reculé de 4,9 pour cent et les exportations, qui correspondent à quelque 75 pour cent des commandes de l'industrie MEM, de 2,2 pour cent.

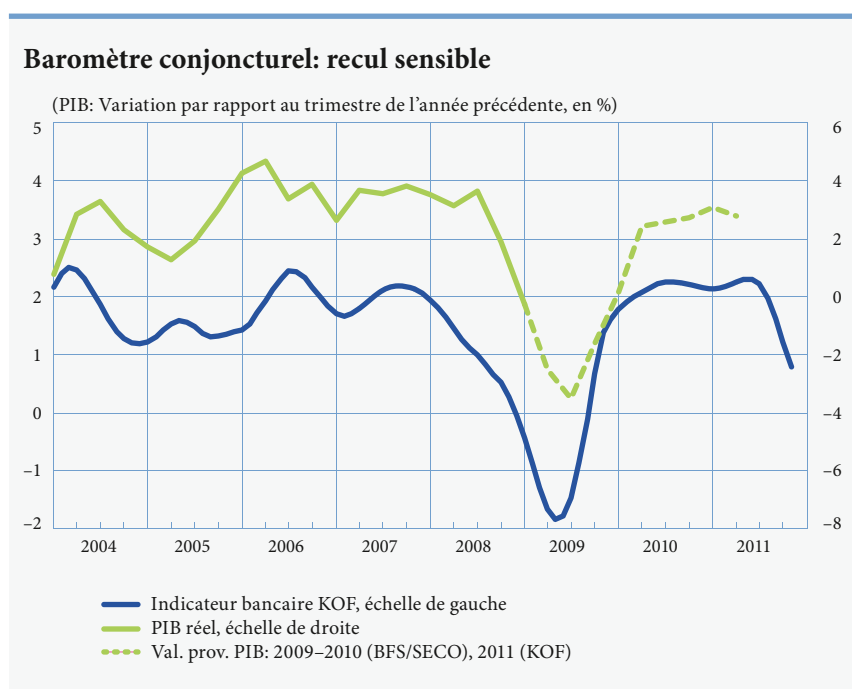
Selon le président de l'association Hans Hess, il faut s'attendre à une contraction prolongée de l'emploi et à de nouveaux transferts de production à l'étranger si le cours du franc se fige à son niveau actuel. Pour 2012, il craint une perte de 10 000 emplois dans la branche, qui emploie actuellement près de 336 000 personnes. Pour améliorer durablement la situation de l'industrie MEM, le cours de l'euro devrait se situer, selon Swissmem, entre 1,35 et 1,40 franc. L'association exhorte donc le monde politique et la Banque nationale à prendre des mesures supplémentaires pour réduire le niveau du franc et améliorer les conditions générales d'activité de la branche.

Situation alarmante pour la branche touristique

La situation est très préoccupante pour le tourisme et l'hôtellerie également. Tant le Seco que BAK Bâle annoncent un nouveau recul sensible de la demande étrangère pour la saison d'hiver. En raison du franc fort, ils s'attendent à une baisse des nuitées de 4,2 pour cent par rapport à l'année précédente, due principalement à l'absence des touristes européens et nord-américains. Selon leurs prévisions, le recul devrait perdurer jusqu'à la fin 2012 et le creux de la vague être atteint en 2013 seulement. Les nuitées d'étrangers ont déjà diminué cet été et cet automne (environ -7 pour cent pour le seul mois de septembre). Les associations Hotelleriesuisse et Gastrosuisse sonnent l'alarme et demandent un allègement sous la forme d'une exonération ou d'une diminution de la TVA.

Ralentissement du commerce extérieur

La force du franc a aussi des effets sur le commerce extérieur, comme le confirment les chiffres de l'Administration



fédérale des douanes. Selon celle-ci, les exportations en valeur nominale ont à nouveau piqué du nez pour la première fois depuis le début de 2010, soit d'un pour cent, à 47 milliards de francs. A ce titre, toutes les branches importantes ont enregistré des pertes, exception faite de l'horlogerie et de l'industrie des denrées alimentaires, boissons et tabacs. En termes réels, les exportations ont certes encore progressé (+7 pour cent), mais les entreprises suisses ont dû raccourcir leurs prix de 7,4 pour cent en moyenne.

Exportation en baisse

L'indicateur export des PME de Credit Suisse révèle, tout comme l'Osec, un recul de la demande sur nos débouchés (précisément ceux de l'UE). Ce constat découle de l'enquête effectuée auprès de 200 entreprises et annonce un «ralentissement sensible de la croissance des exportations au 4^{ème} trimestre, voire une stagnation». Près de trois quarts des PME prévoient que la surévaluation du franc va affecter leurs exportations – particulièrement celles de l'industrie des machines et des métaux. Cet indicateur montre aussi une poussée de pessimisme parmi les entreprises de l'électrotechnique, alors que les horlogers devraient continuer de bénéficier au contraire d'une forte demande mondiale. Plus de 80 pour cent des entreprises

s'attendent en outre à ce que la force du franc continue de peser sur les marges bénéficiaires.

Le commerce de détail souffre également

La détérioration du climat économique frappe aussi le marché intérieur. C'est ce que révèle l'évolution des chiffres d'affaires du commerce de détail, lesquels, selon les prévisions de BAK Bâle, devraient diminuer à nouveau en 2011, en l'occurrence de 1 pour cent, et ce pour la première fois depuis 15 ans. Motifs évoqués: la sensible détérioration du climat de consommation en Suisse, la faible fréquentation touristique étrangère ainsi que le tourisme d'achat des Suisses dans les régions frontalières. Selon les experts bâlois, la fuite du pouvoir d'achat liée à ce dernier s'aggrave de mois en mois.

Dans le même temps, le commerce de détail souffre d'une baisse des prix. Selon le BAK, les prix des marchandises devraient en Suisse diminuer de 2,1 pour cent par rapport à l'année précédente et retrouver le niveau de 1993 – malgré les hausses de prix des matières premières. Selon BAK Bâle, pareille contraction n'a plus été observée depuis 1980. Pour l'année à venir, l'Institut bâlois prévoit une légère progression du chiffre d'affaires du commerce de détail et une stagnation du niveau des prix. ■

ISA Sallmann

Sous-vêtements de qualité: success story dans le textile

L'entreprise ISA Sallmann (ISA Bodywear) située à Amriswil est la dernière entreprise à produire des sous-vêtements en Suisse et à les vendre principalement dans le pays. Depuis l'été dernier, son patron et propriétaire Andreas Sallmann est également président de Swiss Textiles (TVS Textilverband Schweiz). Lors de notre visite, il a notamment expliqué comment les Thurgoviens peuvent remporter des succès sur le marché. **Par Michael Zollinger**

L'entreprise ISA Sallmann ou ISA Bodywear est au nombre de celles qui bénéficient actuellement de la force du franc. L'entreprise familiale d'Amriswil se procure une grande partie de ses matières premières dans la zone euro à des conditions actuellement très favorables et par ailleurs, elle exporte très peu, 15 pour cent seulement de son chiffre d'affaires. «Ça marche. La situation actuelle nous est favorable. Tout va bien», explique Andreas Sallmann, CEO de la sixième génération et propriétaire de l'entreprise textile thurgovienne. Et pourtant, l'évolution actuelle sur le marché des devises ne le réjouit pas particulièrement. D'une part parce qu'en tant que nouveau président depuis cet été de Swiss Textiles, il se fait de sérieux soucis pour la branche. Et d'autre part, parce que la crise de l'euro pourrait bien toucher son entreprise par un effet boomrang: «Si les entreprises délocalisent à l'étranger, la Suisse perd des emplois. Le moral

des consommateurs s'en trouve affecté, ce qui n'est pas bon non plus pour ISA Bodywear.»

L'entrepreneur tient à son site thurgovien

A 55 ans, Andreas Sallmann, père d'une famille de six enfants, est un entrepreneur qui porte ses regards vers l'avenir. Au-delà de son engagement de nouveau président de Swiss Textiles, précise-t-il: «J'ai bénéficié de l'apport de cette association pendant des années. C'est maintenant à moi de lui donner quelque chose.» Pendant des années, le gradé à l'armée, par ailleurs membre du Parti radical, était un membre engagé du Grand Conseil thurgovien, jusqu'au moment où son entreprise a à nouveau exigé de lui une présence plus soutenue.

Son attachement au site de production d'Amriswil est aussi motivé par des raisons politiques. En Thurgovie, ISA Bodywear compte un total de 45 collaborateurs occupés aux ateliers de tricotage, de finissage et de coupe des étoffes. La couture proprement dite se fait depuis 1972 dans l'atelier de l'entreprise situé au Portugal. L'entreprise y occupe 160 personnes. M. Sallmann est satisfait de cette option, qu'il dit être préférable à une solution asiatique. L'entreprise produit exclusivement pour ISA et son temps de réaction est très rapide. Une commande de pyjamas passée le matin est déjà expédiée le soir et la marchandise arrive en Thurgovie au bout de deux jours.

M. Sallmann tient beaucoup à la production en Suisse. «Aussi longtemps que c'est financièrement possible, nous res-

tons ici», affirme le patron. «Si je devais fermer l'atelier de tricotage, cela me rapporterait 150 000 francs; si je délocalisais la teinturerie à l'étranger et que je loue le bâtiment d'ici, je retirerais 300 000 francs de recettes supplémentaires de l'opération. J'aurais ainsi un demi-million de plus par an dans mon escarcelle. Mais je me dis: si tout le monde raisonne ainsi, où travaillera la génération de nos enfants?»

Nouveaux produits et idées de vente

Le patron est entré dans l'entreprise de ses parents en 1986, après une double formation, commerciale dans les textiles et technique dans l'habillement, suivie d'un séjour de quatre ans en dehors de l'entreprise, au Tessin, où il a occupé la fonction de chef d'exploitation. C'est en 1989 qu'Andreas Sallmann a repris l'entreprise de son père Robert et qu'il lui a conféré une «orientation vente» plus marquée. «A l'époque, ils étaient nombreux au village à dire que cela n'irait pas. J'avais alors 30 ans et l'on ne donnait pas cher de mon avenir ici», se souvient M. Sallmann. L'entreprise était alors numéro 4 en Suisse dans les sous-vêtements masculins. Son ambition était d'en faire le numéro 1.

Puis il y a eu de nouveaux produits et de nouvelles idées de vente. On a mis de plus en plus l'accent sur les points de vente. «Si le point de vente n'est pas bien géré et que les marchandises ne sont pas disponibles, on perd des clients.» M. Sallmann en est convaincu. Avec ses collaborateurs du service externe, ils ont intensifié les contacts avec la clientèle. «En règle générale, je suis en route trois

Andreas Sallmann est directeur de l'entreprise familiale thurgovienne.



Photos: m. a. d.

jours par semaine pour rendre visite à mes clients et je parle aussi souvent avec les vendeuses. Cela me rapporte plus que de longues études de marché. Les réactions des vendeuses sur les produits et les emballages valent de l'or. C'est le genre de choses que l'expérience vous apprend, ajoute M. Sallmann. Aujourd'hui, il assume à nouveau la fonction de chef des ventes. Dans le commerce, il ne faut pas se comporter uniquement en vendeur, mais aussi avoir en vue le chiffre d'affaires et chercher à résoudre des problèmes dans un esprit coopératif. Cela veut dire, par exemple, reprendre des marchandises lorsqu'il y a eu une erreur de commande.

Les efforts intensifs déployés ces dernières années ont été couronnés de succès. Aujourd'hui, ISA Bodywear, avec ses produits suisses de qualité et un chiffre d'affaires de 20 millions de francs dans le pays, est le numéro 2 des sous-vêtements masculins, juste après Calida, leader de la branche. L'entreprise réalise environ 40 pour cent de son chiffre d'affaires avec les trois gros clients que sont Coop, Manor et Jelmoli, le reste avec

«Dans dix ans, les aspects écologiques joueront un rôle encore plus important qu'aujourd'hui»

différents commerçants spécialisés. Ces derniers connaissent à leur tour d'assez grandes difficultés, ce qui cause également quelques soucis à M. Sallmann. En tant que «marque locale» dans le segment haut de gamme, ISA Bodywear a de la peine à tenir le cap dans la concurrence avec des marques telles que Calvin Klein.

Un coup de maître avec les lutteurs

La réussite passe par une qualité irréprochable à laquelle il faut ajouter quelques idées originales. C'est ce que nous avons pu réaliser l'année dernière avec le lancement d'une collection «lutte» pour la fête fédérale de lutte de Frauenfeld. Le sous-vêtement au design



Le site de production à Amriswil en Thurgovie compte 45 collaborateurs.

de lutteur a fait une entrée fracassante sur le marché et il se vend encore très bien, surtout dans le commerce spécialisé. Nous n'arriverons pas à reproduire de sitôt un coup aussi fumant. Sur dix idées que nous essayons de lancer, il y en a peut-être trois qui marchent bien.» Andreas Sallmann en est conscient.

Et puis, le patron sait toujours bien jouer de sa touche d'humour. C'est ainsi qu'il entretient un échange épistolaire avec les chefs d'Etat du monde entier en leur faisant parvenir un sous-vêtement après leur élection. Il collectionne les lettres de remerciements et ne se prive pas de les montrer à ses clients. Il n'est pas peu fier de dire que Bill Clinton l'a chaleureusement remercié et qu'il l'a assuré qu'il portait le vêtement; en cas de doute sur la question, il faudrait peut-être interroger Monica Lewinski, lance M. Sallmann en plaisantant.

Même si la tâche est extrêmement exigeante, il a beaucoup de plaisir à diriger son entreprise. Récemment, il a même ouvert pour la première fois les locaux de sa fabrique à une exposition d'art. Andreas Sallmann a toujours une surprise en réserve. Au printemps prochain, à son initiative, l'entreprise va faire appel à quelques «hommes de la rue thurgoviens» sélectionnés dans le cadre d'un casting pour présenter ses nouveaux modèles de sous-vêtements.

Vers un changement de génération

Voici près d'une année, le patron a racheté les actions de ses deux sœurs et de son père. Ainsi, il possède aujourd'hui 97,6 pour cent du capital de l'entreprise. Le reste est entre les mains des trois aînés de ses enfants et de sa femme. «J'ai aujourd'hui 55 ans. Dans cinq ans environ, il faudra déterminer si mes enfants veulent reprendre l'entreprise ou non», explique M. Sallmann. L'un des fils travaille dans le domaine des technologies de l'information à Amriswil, mais il va déjà quitter l'entreprise au printemps. Tel est le désir de son père pour qu'il enrichisse son expérience.

Lorsqu'il aura 62 ans, il ne voudra peut-être plus s'engager chaque jour autant pour Bodywear. Une question se pose: est-ce que dans dix ans, l'entreprise produira encore en Thurgovie? «Le cerveau et le cœur resteront en tout cas ici. Où seront les mains, je ne suis pas en mesure de le dire», ajoute le chef. Mais il croit que dans dix ans, les aspects écologiques joueront un rôle encore plus important qu'aujourd'hui. «Peut-être pourrions-nous alors dire que nous avons bien fait de rester ici.» ■

Prévention

Une bonne maintenance peut sauver des vies

En Suisse, plus de dix personnes perdent la vie chaque année dans des travaux de maintenance des machines et installations techniques. La Suva lance à l'échelle nationale une campagne de prévention contre ce type de risques et propose des moyens d'action attrayants pour les entreprises.

De nombreux accidents graves se produisent lors des travaux maintenance. Les opérateurs peuvent se retrouver coincés ou écrasés entre des éléments mécaniques ou être heurtés par des charges. Ils peuvent tomber, s'électrocuter, s'asphyxier ou être victimes d'explosions. Il arrive trop souvent qu'ils perdent la vie ou restent invalides pour le restant de leurs jours.

Multiple dangers

Responsable de la campagne Suva «Maintenance sûre», Xavier Bühlmann explique: «Le danger est particulièrement important en cas d'arrêt de production dû à une panne technique. Chaque minute coûte cher, c'est la panique, on improvise, on prend des risques.» Avec son équipe, M. Bühlmann a analysé un très grand nombre d'accidents mortels. Il est apparu que les dangers concernant la maintenance des machines et installations présentent une extrême diversité et recouvrent tous les thèmes de la sécurité au travail. Les principaux risques d'accidents mortels sont les dangers mécaniques: 50 pour cent (être coincé ou entraîné entre des cylindres, être heurté par une charge, etc.), les chutes: 20 pour cent, les chocs élec-

triques: 12 pour cent, les explosions, incendies, intoxications, asphyxies: 12 pour cent, les autres dangers: 6 pour cent.

Huit règles essentielles

L'actuelle campagne de la Suva repose sur «huit règles vitales». Celles-ci s'adressent aux opérateurs de maintenance et à leurs supérieurs. Malgré la diversité des dangers, la Suva s'est fixé pour but de formuler des règles de comportement simples et pratiques à observer au quotidien. Elle délivre dans ce contexte trois messages essentiels:

- Planifiez soigneusement chaque intervention de maintenance, n'improvisez pas au moment d'exécuter les travaux. En cas de situation inattendue, stoppez le travail et définissez les précautions à prendre!
- Arrêtez la machine avant toute intervention. Sécurisez-la au moyen d'un cadenas personnel afin que personne ne puisse la remettre en marche de manière inopinée!
- Éliminez les dangers pouvant provenir d'une source d'énergie résiduelle. Tenez compte du fait, par exemple, qu'après avoir arrêté une machine, la pression présente dans le système hydraulique est maintenue et peut diminuer brutalement lors de l'intervention, ce qui peut entraîner l'abaissement d'un élément risquant d'écraser l'opérateur de maintenance!

pour les collaborateurs, stress et urgence, absence de contrôle et d'application des règles de sécurité, absence d'installations techniques spéciales dans l'entreprise, manipulation des dispositifs de protection.

Pour combattre ces insuffisances, le personnel d'encadrement est sollicité en tout premier lieu. Il est indispensable de ne confier la maintenance qu'à des spécialistes qui connaissent les machines et leurs dangers. «En général, les collaborateurs affectés à la production ne sont pas formés pour réparer les pannes», rappelle Xavier Bühlmann. «Il s'agit d'une tâche réservée aux professionnels.»

Stratégie de prévention ciblée

La campagne «Maintenance sûre» s'inscrit dans le cadre de la «Vision 250 vies» de la Suva. Son but est de réduire de moitié le nombre d'accidents professionnels graves ou mortels au cours des dix années à venir. Moins d'accidents, cela signifie moins de pertes de production et une baisse du coût des accidents: des économies que la Suva redistribue aux entreprises sous la forme de primes d'assurance plus basses.

La Suva a lancé sa campagne le 20 octobre 2011 à Lucerne, lors de la Journée suisse de la sécurité au travail (JJST). Cette rencontre a réuni 350 personnes, preuve que de nombreuses entreprises prennent au sérieux le sujet de la maintenance. Le site www.ekas.ch/stas vous fournit des informations sur la JJST, en particulier l'accès aux exposés des huit conférenciers qui abordent cette thématique sous différents angles de vue. ■ (Suva)

«Ne pas improviser au moment d'exécuter les travaux» est une des règles essentielles.



Photo: m. a. d.

Appel au personnel d'encadrement

Quelles sont les causes profondes des accidents de maintenance? Xavier Bühlmann énumère à ce sujet les points suivants: planification et préparation du travail lacunaires, absence d'instructions

www.suva.ch/instandhaltung

Michel Barde

Notre Landsgemeinde nationale...



Photo: m. à d.

Genève, comme d'autres cantons avant lui, vit la difficile entreprise d'une refonte de sa Constitution. Quatre-vingts élus s'acharnent depuis trois ans et jusqu'à l'année prochaine, en commissions et en assemblées plénières, à brasser des idées et à peaufiner des dispositions à mi-chemin entre le conservatisme le plus étroit et les audaces ébouriffantes. L'exercice est chronophage, exige une patience d'ange mais n'est pas dénué d'intérêt.

Il eût pu être plus efficace si son initiateur et concepteur, le professeur de droit Andreas Auer, n'avait pas à ce point privilégié l'aspect démocratique de l'Assemblée constituante en prévoyant, lors de son élection par le peuple, un abaissement du quorum à 3 pour cent qui a fait éclater le nombre des listes et des fractions. Au nombre de onze, chacune d'entre elles exige bien entendu un temps de parole et une participation aux débats et aux négociations qui les rendent d'autant plus complexes.

Sans entrer dans les détails des discussions, celles-ci révèlent le traditionnel clivage entre les tenants de la responsabilité et du risque d'une part et ceux de l'Etat-Providence d'autre part. Mais elles font également apparaître quelques tendances lourdes qui, alliant la gauche et l'UDC, vont dans le sens d'un renforcement des droits populaires (réduction du nombre de signatures pour les référendums et initiatives et réduction du quorum pour les élections) et par conséquent d'un affaiblissement de la démocratie parlementaire et, dans la même veine, du pouvoir exécutif.

A court terme, ces tendances conforteront les individualismes et la visibilité des uns et des autres. A plus long terme, elles constitueront une menace et un danger pour la gouvernance du canton.

Bien que la situation ne soit pas exactement la même, faut-il y voir une ressemblance avec les résultats des toutes récentes élections fédérales? L'émiettement des partis du centre va rendre plus difficile la recherche des compromis et la gouvernance du pays. Si de grandes familles politiques ont de plus en plus de peine à se retrouver entre elles, comment se retrouveront-elles pour gouverner la Suisse?

Le débat n'est pas qu'académique. Nombre d'électeurs et d'électrices risquent de ne plus se retrouver dans ce foisonnement qui se veut pourtant, paradoxalement, l'expression de la volonté populaire. Cet émiettement, à terme, pourrait conduire le monde politique à s'éloigner des réalités concrètes que vit la population en privilégiant les jeux de coulisses au détriment des grands défis qui sont ceux du pays.

Dans un monde chahuté par les crises dues à l'endettement des Etats dont la Suisse subit les contrecoups, dans la période d'incertitudes que connaît notre proche voisin qu'est le bassin méditerranéen, un tel repli sous la seule coupole fédérale pourrait nous faire perdre la vision d'ensemble et ralentir dramatiquement la recherche de solutions appropriées.

Le monde, hélas, est dur et violent. Notre Landsgemeinde nationale est-elle prête à y faire face? ■

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

Le 11^e Dialogue EPF Industrie pour l'avenir

Les Sciences de la Vie et du MedTech: un grand potentiel pour l'avenir

Une centaine de personnalités de l'économie, de la politique et du domaine des Ecoles polytechniques fédérales se sont réunies le 28 octobre 2011 au Rolex Learning Center de l'EPFL pour discuter de la position de la Suisse dans le domaine des technologies médicales, de l'alimentation, de la biotechnologie, de la pharmacologie et de l'imagerie. Il s'agissait de définir les compétences requises pour développer cette position de pointe occupée par notre pays et de discuter de la formation et de la recherche nécessaires pour maintenir cet objectif. **Par Marina de Senarclens**



Photo: EPFL/Alain Herzog

Vue extérieure du Rolex Learning Center de l'EPFL où s'est déroulé le 11^e Dialogue EPF Industrie pour l'avenir.

Lancé en 1999 et organisé annuellement par IngCH Engineers Shape our Future, le «Dialogue EPF-industrie pour l'avenir» sert de plateforme pour des personnalités choisies du domaine des EPF, de l'industrie et de la politique afin de discuter des sujets importants pour l'avenir de la Suisse. Les dialogues précédents ont favorisé une meilleure compréhension de la différence entre ces cultures. Ils ont démontré que l'excellente position de la Suisse dépend d'une part de la performance remarquable de notre économie sur les marchés mondiaux et d'autre part de notre système éducatif de bon niveau et de l'excellence des

deux Ecoles polytechniques fédérales. La concurrence internationale, notamment des USA mais aussi de la Chine et de l'Inde, exige un effort persistant afin de maintenir le niveau non seulement de la recherche, mais aussi de la productivité et de l'excellence de l'industrie suisse. Et cette excellence dépend du savoir faire des scientifiques, ingénieurs et collaborateurs à tous niveaux.

Stratégies des EPF:

MedTech et Sciences de la Vie

Ralph Eichler, Président de l'EPF Zurich, a présenté sa stratégie dans le domaine du MedTech et des Sciences de la Vie,

qui deviennent, vu le vieillissement de la population, de plus en plus importantes. L'EPFZ a créé en 2010 un nouveau département, celui des Sciences de la Vie et des technologies MedTech. Il regroupe les disciplines du mouvement et du sport, des neurosciences et celles de l'alimentation et de l'ingénierie médicale. La convergence de l'ingénierie médicale et des systèmes biologiques, des sciences moléculaires, de la chimie, de l'électronique (imagerie) et de l'alimentation caractérise la recherche dans le domaine de la santé. L'EPFZ avec sa proximité de l'Hôpital universitaire, de la clinique universitaire du Balgrist et

de la clinique privée Schulthess ainsi que de l'institut Paul Scherrer, un des centres de recherche les plus performants sur le plan international en imagerie et diagnostic, possède un atout considérable dans ce domaine. Le concept de l'EPFL complète en partie celui de l'EPFZ. Depuis une dizaine d'années déjà, l'EPFL a développé et stimulé la recherche dans les sciences de la vie, comme l'a relevé Adrienne Corboud, vice-présidente pour l'innovation et le transfert technologique. Elle a présenté entre autres le centre de neuroprothèses qui réunit les compétences dans les micro et nanotechnologies, les systèmes d'intégration, en robotique, en biomatériaux, pour le développement de capteurs et le traitement de signaux. Elle a aussi mis en évidence l'atout du centre de l'innovation qui réunit des cellules de recherche d'entreprises telles que Nokia, Logitech, Cisco ou Debiopharm Group. L'Institut Nestlé pour les sciences de la Santé, inauguré il y a quelques mois, se trouve également au centre de l'innovation. Il est dirigé par le Professeur Emmanuel E. Baetge qui a présenté ensemble avec Johann Auwerx, Professeur et directeur de la «Nestlé Chair in Energy Metabolism» à l'EPFL, les activités de recherche en vue de déterminer sur la base du code génétique des personnes «le» type de nutrition personnalisée qui garantit santé et longévité.

Créativité des entreprises de Suisse romande

Au cours de la matinée, des présentations de l'industrie et de la recherche dans les domaines «MedTech, Imagerie/Diagnostic et Pharmacologie/Biotechnologie» ont relevé la créativité et l'excellente position internationale des entreprises localisées en Suisse romande, telles que Medtronic, le numéro 1 mondial dans le domaine MedTech, dont le centre de recherche européen se trouve près de Lausanne, Biocartis, une entreprise qui sert de plateforme pour le diagnostic moléculaire permettant de développer la médecine personnalisée et Debiopharm, une entreprise spécialisée dans le développement, la production et la conception individuelle de molécules et de diag-



Le Professeur Emmanuel E. Baetge, directeur du Nestlé Institute of Health Sciences de l'EPFL.

nostics, qui se consacre également au développement d'un traitement personnalisé des patients. Selon Jonathan Knowles, Professeur de recherche transnationale à l'EPFL et ancien chef de la recherche de Roche, les thérapies personnalisées sont aujourd'hui le domaine prédominant dans la recherche pharmacologique. Elles révolutionneront selon lui l'industrie pharmaceutique et exigent une stratégie radicalement différente de celle adoptée jusqu'à présent par les chercheurs et médecins.

Recommandations aux Présidents des EPF

Au programme de l'après-midi figuraient les ateliers de travail, dont l'objectif était d'élaborer des recommandations pour la stratégie des deux EPF:

- L'atelier «Pharmacologie et Biotechnologie» dirigé par le Professeur Dario Neri de l'EPFZ, recommande d'intensifier la connectivité entre la biologie, la chimie et la pharmacologie et autres disciplines s'y rapportant comme c'est le cas dans la pratique industrielle. Il s'agit d'intensifier la formation continue et la collaboration interdisciplinaire au niveau de l'éducation et de la recherche. Et il faut améliorer les conditions cadres pour la création de start-ups performantes tout en facilitant l'accès au capital risque.
- L'atelier MedTech dirigé par le Professeur Nikos Stergiopoulos de l'EPFL, con-

firme l'important apport de l'industrie MedTech au PIB Suisse. Le niveau de formation dans ce domaine est bon, mais il s'agit de stimuler l'innovation et la productivité industrielle et d'investir encore plus dans le secteur de l'éducation et de la formation afin de rester compétitif à l'avenir. Le regroupement des institutions de recherche en Suisse (EPFL et EPFZ, CSEM, EMPA) dans un «cluster» fonctionnel et l'approfondissement des échanges entre industrie et EPF stimuleront l'essor scientifique et économique. Il faudra mettre en place un plan directeur pour l'évolution du MedTech en Suisse avec tous les partis impliqués.

- L'atelier «Imagerie et Diagnostic», dirigé par le Professeur Joël Mesot, Directeur de l'institut Paul Scherrer, souligne l'ambiguïté de la collaboration entre académie, industrie et hôpitaux, vu à la différence des cultures – surtout celle entre industrie et recherche. S'y ajoute aussi un potentiel conflictuel en matière de propriété intellectuelle. Il s'agira de démontrer clairement aux politiques que la mission primaire du domaine des EPF est celui du transfert technologique et non l'enrichissement grâce à la propriété intellectuelle. Les participants recommandent d'intensifier les possibilités de stages industriels, pour les étudiants et les professeurs.
- Le Groupe «Nutrition» dirigé par Benoît Dubuis, estime que le développement de la relève d'ingénieurs et d'une industrie de l'alimentation de pointe implique un grand équilibre entre le savoir théorique et le «savoir faire». Il s'agit d'en tenir compte au niveau de la formation académique afin de garantir que les futurs ingénieurs et scientifiques disposent de la curiosité nécessaire pour découvrir de nouvelles possibilités, aient une attitude interdisciplinaire concentrée sur la solution de problèmes, des compétences de communication et surtout une grande passion pour leur travail. ■

Marina de Senarclens, Conseillère du «Advisory Board» du Dialogue EPF Industrie pour l'avenir, Présidente de Senarclens, Leu + Partner SA.

CRPM à Lausanne

«La pensée management»: moteur de développement des compétences

Leader romand de la formation continue en management, le CRPM forme depuis plus de 30 ans les dirigeants, cadres, managers et employés de Suisse romande. Au chapitre des nouveautés, les administrateurs ont désormais accès à un séminaire centré sur leurs besoins spécifiques: l'Académie des administrateurs de sociétés (ACAD). Avec des cours et séminaires axés sur la pratique et des intervenants de renom issus du terrain, le CRPM vise et intervient en entreprise, comme consultant ou partenaire. **Par Stéphanie Spiess**



Photo: Stéphanie Spiess

La mise en pratique des concepts: la clé de la réussite au CRPM.

Créer une synergie dans une équipe, gérer les conflits, développer son leadership ou encore anticiper et gérer les risques liés à un projet: voici notamment des problématiques auxquelles sont confrontés les managers. En réponse aux besoins du marché en termes de formation continue, le CRPM a mis en place une large palette de cours et séminaires, tous axés sur la pratique et la mise en application directe. Avec des cours également donnés en anglais, le CRPM touche – outre les PME et entreprises de 100 à 1000 employés – les grandes multinationales implantées sur l'arc lémanique.

Se calquer sur les besoins: objectif utilité!

«Pour l'individu, s'investir dans la formation continue a pour objectif premier

d'exercer ses compétences propres et de créer à terme de la valeur ajoutée au sein de son entreprise. Cela nécessite à la fois de prendre du recul, d'identifier les ressources en soi et chez les autres tout comme de savoir agir et réussir dans des situations nouvelles et complexes» relève Lorenzo Pestalozzi, Directeur du CRPM. En réponse à ces exigences pointues, les plus de 600 cours et séminaires organisés par le CRPM sont tous basés sur la même logique: alterner réflexion, formation et surtout pratique afin d'appliquer et de confronter directement les concepts transmis lors des formations à la réalité de l'entreprise. In fine, le CRPM vise à offrir des formations utiles tant pour l'individu que pour l'entreprise elle-même; une véritable vision «win-win» des performances!

Une offre de cours sur mesure

Compte tenu de la palette élargie de ses publics-cibles et de leurs besoins spécifiques, le CRPM a mis sur pied une offre de cours étoffée, prompte à répondre aux attentes les plus pointues des entreprises et organisations en matière de développement de «soft skills». Séminaires, cours supérieurs pour managers (CSM), solutions intégrées sur mesure ou encore formations «Executive» pour les dirigeants et administrateurs: autant de possibilités offertes aux entreprises romandes pour contribuer à la formation continue de leur personnel et dirigeants. Si la plupart des formations sont données au CRPM, certaines grandes entreprises ont également recours aux services sur mesure du CRPM pour développer leurs formations internes ou encore les accompagner dans

la mise en place de projets de formations continues. Nestlé et l'EPFL ont notamment fait appel à l'institut CRPM.

Cap sur les administrateurs

Conscient du rôle croissant des administrateurs et de leur nécessaire professionnalisation face aux défis économiques actuels, le CRPM a lancé il y a deux ans une formation spécialement dédiée à ce public: le séminaire ACAD (Académie des administrateurs de sociétés). Il vient étoffer son offre de formation «Executive», dont le fer de lance reste le CDE (cours de direction d'entreprise), alternative courte à un Executive MBA. S'adressant à tout membre ou futur membre de conseils d'administration, administrateurs délégués ou encore directeurs généraux d'entreprise, l'ACAD propose des outils pratiques et une approche pragmatique de la gouvernance d'entreprise. Pilotée par des administrateurs de renom, ces deux journées de séminaires visent avant tout l'efficacité.

Plus de 30 ans au service des entreprises

«Offrir aux dirigeants et aux cadres – d'entreprises, d'administrations publiques ou encore privées – des possibilités de formations continues à haute valeur ajoutée en adéquation avec les attentes du marché, voilà notre mission», explique Lorenzo Pestalozzi. Fondation privée sans but lucratif, le CRPM a été



Lorenzo Pestalozzi, directeur du CRPM

créé en 1978 par les Chambres de commerce romandes. Présidé par Chantal Gaemperle, vice-présidente exécutive du groupe LVMH, le Conseil de Fondation est composé des directeurs des Chambres de commerce romandes et d'acteurs de la vie économique: on y trouve notamment des personnalités telles que Wolfgang Martz, administrateur de sociétés et vice-président de l'UPS, Jan Kubes, Professeur à l'IMD de Lausanne, Marinella Page, Senior human resources manager à Genève ou encore Daniel Gremaud, associé de Pricewaterhousecoopers SA. Cette structure permet de maintenir un lien direct avec l'économie et de renforcer le positionnement de l'école.

Trois questions à Lorenzo Pestalozzi, Directeur du CRPM

Vous avez doublé le nombre de vos participants en 10 ans. Les clés de votre réussite?

Les entreprises, dans un contexte de globalisation accrue, mettent toujours plus l'accent sur la qualité et l'efficacité de leurs collaborateurs. Le CRPM s'attache à répondre à cette demande au plus près de leurs besoins, le tout à des prix acceptables. Nous mettons l'accent tant sur la mise en pratique des concepts transmis dans nos formations que sur la qualité de nos intervenants, lesquels allient à la fois savoir pédagogique et expérience de terrain.

Quelles perspectives sur le marché de la formation continue?

Avec les réformes académiques de Bologne, les Universités et Hautes Ecoles prennent du poids dans la formation continue: CAS, DAS, Executive MBA, autant de reconnaissances avec lesquelles il faut désormais compter. Dans ce contexte, le CRPM conserve un positionnement clair: développer une offre utile à la réalité pratique de l'entreprise. Nous visons en effet avant tout le développement des compétences concrètes. Au-delà des diplômes et attestations, ce qui compte c'est le développement d'outils pratiques apportant une réelle plus-value à l'entreprise.

Le CRPM est-il à la recherche de partenariats pour étendre son offre ou faire front au développement des titres post-grades?

Ce sont plutôt des Hautes Ecoles Spécialisées qui nous approchent ou des instituts privés qui cherchent à collaborer avec nous. Si nous sommes ouverts aux partenariats, nous défendons une forme d'indépendance et d'autonomie qui a aussi fait notre force jusqu'ici, dans un cadre où le travail d'équipe et l'importance du relationnel agissent comme des moteurs. ■

CRPM, le leader romand de la formation continue en management

- Plus de 600 sessions de formations organisées au bénéfice de plus d'un millier de participants
- Plus de 200 intervenants de renom issus du terrain
- Une offre plurielle pour des publics-cibles de tout bord:
 - Séminaires thématiques: Leadership et management/Communication et développement personnel/Efficacité, approches et techniques/ Gestion de projets/Marketing et vente/Finances et gestion
 - CSM (cours supérieur pour managers)
 - Formation en entreprise et solutions sur-mesure: conseil et accompagnement/outourcing
 - Formations «Executive»: CDE (cours de direction d'entreprise) – ACAD (Académie des administrateurs de sociétés)

Site web: www.crpm.ch; courriel: crpm@crpm.ch; téléphone: 021 341 31 50

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

Union des Associations patronales genevoises (UAPG)

Au service de toutes les entreprises genevoises

L'Union des Associations patronales genevoises (UAPG), membre de l'Union patronale suisse, est l'organisation faîtière des employeurs genevois. Fondée en 1912 – elle fêtera son centième anniversaire l'année prochaine –, et a pour but de grouper les organisations patronales (du secondaire et du tertiaire) du canton de Genève en vue de la défense du patronat. **Par Sabine von der Weid**



Photo: a. d.

Sabine von der Weid, secrétaire permanente avec le président Jean-Luc Favre à gauche et le vice-président Luc Perret à droite.

Actuellement, l'UAPG est présidée par Jean-Luc Favre, qui dirige, depuis 2001, ABB Sécheron à Meyrin, leader mondial des transformateurs de traction. Sabine von der Weid occupe le poste de Secrétaire permanente. L'UAPG coordonne l'activité des organisations affiliées dans le domaine des relations du travail et représente leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et des autorités civiles et politiques, notamment.

Elle est composée de six fédérations:

- L'Association industrielle genevoise des sciences de la vie (AIGSV) qui comprend neuf multinationales de la chimie.
- La Fédération des métiers du bâtiment (FMB) qui se compose de dix-huit associations professionnelles. Celles-ci réunissent environ 1400 entreprises qui emploient 12 000 travailleurs et forment un millier d'apprentis.
- La Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève) qui défend les intérêts de 75 associations professionnelles et de 27 000 entreprises membres, dont 9 000 indépendants.
- La Fédération du commerce genevois (FCG), laquelle compte 145 membres.

- L'Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais (UFGVV) qui groupe 44 maisons et 7195 employés.
- L'Union industrielle genevoise (UIG), qui réunit environ 100 entreprises membres et près de 4000 employés.

D'autres associations économiques ont rejoint l'UAPG au sein de sa commission technique: la Chambre genevoise immobilière (CGI), la Chambre genevoise de commerce, d'industrie et des services (CCIG) et quelques banques. Quant à son organisation, l'UAPG fonctionne à travers deux organes principaux: le comité, qui prend les décisions et valide les propositions de la commission technique qui, elle, est chargée d'étudier des dossiers particuliers, souvent plus techniques que politiques.

Mais revenons un peu en arrière. C'est devant la puissance grandissante des syndicats, dont l'action reposait à l'époque sur le principe de la lutte des classes, que les employeurs ont dû, au début du siècle passé, s'organiser pour faire face aux pressions dont ils étaient l'objet. En 1928, les grèves

étaient monnaie courante et les organisations faïtières d'employeurs avaient leur siège en Suisse alémanique. Il s'imposait donc de répondre aux employeurs genevois qui avaient impérativement besoin que l'on défende leurs intérêts auprès des syndicats et qu'on les représente auprès des pouvoirs publics et politiques. C'était là également une condition devant leur permettre de préserver leurs capacités concurrentielles.

Tripartisme dès l'origine

L'UAPG avait donc, déjà en 1912, toute sa raison d'être. Mais l'histoire, à elle seule, n'explique pas ce qui a fait de l'UAPG ce qu'elle est aujourd'hui, à savoir l'association faïtière représentant avec dynamisme et succès les associations économiques genevoises. Il faut en effet savoir qu'à Genève, le tripartisme y est omniprésent et ce, depuis des décennies. Est-ce en raison de l'influence française? En partie peut-être. Il n'en demeure pas moins que les partenaires sociaux sont, depuis 1912, étroitement associés à la vie politique et économique du canton. Ce dialogue entre l'Etat, les syndicats et le patronat permet, ou doit permettre, de prévenir et de désamorcer les crises, ce qui passe par la voie du compromis. Car il faut impérativement sauvegarder l'emploi tout en permettant aux entreprises de rester compétitives. L'UAPG a bien compris le rôle de médiateur qu'elle se doit de jouer pour permettre à ces dernières d'assurer leur pérennité.

Si Genève est le canton qui crée le plus d'emplois, son taux de chômage y est parmi les plus élevés de Suisse. Cela s'explique notamment parce que le profil des demandeurs d'emplois ne correspond pas suffisamment aux attentes des entreprises, de sorte que les autorités, les employeurs et demandeurs d'emplois, tous confondus, doivent prendre des mesures pour gommer cette inadéquation. Il faut cependant garder à l'esprit que les PME ne pourront continuer à offrir des postes de travail que si elles bénéficient d'excellentes conditions-cadre.

L'UAPG y contribue de différentes manières. Ainsi, elle entretient des contacts étroits avec les représentants des

travailleurs, assure une présence importante dans 120 commissions officielles, prend position dans le cadre de procédures de consultation, participe à de nombreuses auditions devant les commissions du Grand Conseil, déploie une activité de lobbyiste auprès de tous les acteurs concernés et assure une présence active dans le monde de la formation professionnelle. Elle défend enfin, de manière constante, l'accord sur la libre circulation.

L'UAPG et la région transfrontalière

Mais nous ne serions pas complets si nous ne précisions pas qu'en raison de sa position, Genève, qui se trouve être à la frontière de la France, donne à l'UAPG l'opportunité de remplir une autre de ses fonctions, à savoir développer ses relations avec son voisin le plus proche. L'UAPG collabore ainsi à plusieurs structures transfrontalières, parmi lesquelles le Projet d'agglomération franco-valdo-genevois, que le canton de Genève élabore en partenariat étroit avec le canton de Vaud et la couronne française des communes de l'Ain et de la Haute Savoie et qui situera Genève au cœur d'une agglomération européenne exemplaire. Pour cela, l'agglomération transfrontalière doit se préparer à accueillir 200 000 nouveaux habitants et 100 000 emplois supplémentaires d'ici à 2030, ce qui présente un vaste défi, en particulier en termes d'urbanisation et de mobilité.

Le Comité régional franco-genevois (CRFG), qui est la plus ancienne instance officielle de coopération transfrontalière franco-suisse, est une autre structure importante dont fait partie l'UAPG. Le CRFG débat de questions transfrontalières, définit des stratégies communes et donne les impulsions nécessaires à la mise en place et à l'avancement des projets traités au sein de six commissions thématiques et du comité de pilotage du projet d'agglomération franco-valdo-genevois. Le CRFG procède à des enquêtes, parmi lesquelles celle sur la bi-localisation des entreprises, sujet d'actualité qui montre que Genève demeure le pôle économique d'attraction principal dans la région. L'UAPG entend maintenir et apaiser le

dialogue social quelque peu crispé ces derniers temps, en raison non seulement de la crise économique et du franc fort, mais également d'un durcissement du discours syndical. Ce, tout en poursuivant son travail visant à promouvoir les conditions-cadre favorables à la libre entreprise et donc à la création de valeur et de bien-être. Il s'agit en effet de comprendre et de faire comprendre que l'économie constitue une composante essentielle de la société civile. Elle participe à la croissance de cette dernière et ne doit en aucun cas être considérée comme un ennemi à abattre, mais bien comme un partenaire.

Les prochains défis de l'UAPG

Les défis à relever sur notre planète lors des prochaines décennies sont d'une ampleur sans précédent: croissance démographique, urbanisation, rareté et partage des ressources, pollution de notre environnement, etc. Genève, la Suisse et l'Europe ont un rôle important à jouer dans ce monde en profonde mutation. A son niveau, l'UAPG n'entend pas faire bande à part, mais, bien au contraire, contribuer à rendre ce monde meilleur. ■

Sabine von der Weid
est Secrétaire permanente à l'UAPG.



Fondée: en 1912

Président: Jean-Luc Favre

Vice-président: Luc Perret
(président de la FMB)

Contact:

Union des Associations
patronales genevoises
98, rue de St. Jean
Case postale 5033, 1211 Genève 11
Tél. +41 22 715 3445
Fax +41 22 738 04 34
uapg@uapg.ch, www.uapg.ch

Aperçu

Assurances sociales: les montants-limites légaux pour 2012

Les montants légaux des cotisations ainsi que les primes et montants-limites des assurances sociales pour l'année 2012 sont disponibles. Il s'agit de données de référence. Ce tableau peut être téléchargé sur notre site internet www.employeur.ch.

	Taux de cotisation / Primes	Montants-limites / Remarques
AVS	8,4 % (employeur/travailleur: paritairement 4,2% chacun) Indépendants: 7,8 % (avec échelle dégressive, limite inférieure 9300 Fr., limite supérieure : 55 700 Fr.) Cotisation annuelle minimale AVS/AI/APG: 475 Fr.	Rente simple minimale: 13 920 Fr. Rente simple maximale: 27 840 Fr. Montant maximum formateur de rente: 83 520 Fr.
AI	1,4 % (empl./trav. paritairement 0,7 % chacun)	Comme pour l'AVS
APG	0,5 % (empl./trav. paritairement 0,25 % chacun)	14 semaines de congé maternité payé à hauteur de 80 % du salaire au maximum (max.: 196 Fr. par jour). Indemnité de base: 80 % du salaire Indemnité journalière des recrues: 62 Fr.
AC	2,2 % jusqu'au salaire annuel de 126 000 Fr. + 1 % pour salaire annuel de 126 001 Fr. jusqu'à 315 000 Fr. Pas de prélèvement sur la tranche au-delà de 315 000 Fr. (empl./trav. paritairement 1,1 % chacun, resp. 0,5 %)	Le gain maximum assuré est de 126 000 Fr.
AA	Primes assurance-accidents professionnels (AAP) et assurance accidents non professionnels (AANP): adaptations des barèmes selon diverses classes tarifaires. Taux de primes adaptés aux entreprises en pourcentage des salaires	L'employeur verse à l'assureur les primes AAP et AANP. Il peut déduire la part des primes AANP du salaire des travailleurs. L'AANP ne s'applique que pour une durée de travail de 8h/ semaine au minimum chez un employeur Salaire annuel assuré maximum: 126 000 Fr.
LPP	Montants-limites selon l'art. 7, al. 1 et l'art. 8, al. 1 et 2 Bonifications de vieillesse selon le règlement de l'institution de prévoyance professionnelle	Salaire minimal annuel/Seuil d'entrée: 20 880 Fr. Déduction de coordination: 24 360 Fr. Limite supérieure du salaire annuel: 83 520 Fr. Salaire coordonné maximal: 59 160 Fr. Salaire coordonné minimum: 3 480 Fr.
AM	Les assurés ne versent pas de prime à l'assurance	Salaire maximum assurable: 146 206 Fr.
AF	Financées par les seuls employeurs (sauf en Valais): 0,1 % à 4 % selon le canton et la caisse de compensation familiale	Allocations pour enfant de 200Fr. par mois au minimum; allocations de formation de 250 Fr. par mois au minimum. De nombreux cantons prescrivent des montants supérieurs à ceux-ci.

AA: assurance-accidents obligatoire
AAP: assurance contre les accidents professionnels
AANP: assurance contre les accidents non professionnels
AC: assurance-chômage
AF: allocations familiales

AI: assurance-invalidité
AM: assurance militaire
AVS : assurance-vieillesse et survivants
APG: allocations pour perte de gain
LPP: prévoyance professionnelle



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

VORSICHT!

B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE HAT HÖCHSTE AUFMERKSAMKEIT.

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

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

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



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

Der 2-Jahresplan zur Optimierung Ihrer Geschäftskommunikation.

Jetzt ein Sunrise Mobilabo Ihrer Wahl abschliessen und über die gesamte Vertragslaufzeit monatlich ein Viertel der Abo-Gebühren einsparen.*

z. B.: mit Sunrise sunflat 5 für CHF 78.75 statt CHF 105.–**

- Unlimitiert surfen
- Unlimitiert in alle Schweizer Netze telefonieren
- Unlimitiert in viele Länder Europas sowie USA und Kanada telefonieren



Exklusiv für Selbstständige und Kleinunternehmen im Sunrise center in Ihrer Nähe oder unter **0800 111 555** erhältlich.

* Gilt nur für alle Sunrise sunflat und Sunrise flex Mobilabos mit einer Laufzeit von 24 Monaten während der gesamten Vertragsdauer. Gültig bis 31.12.2011. Nur unter Vorweisung einer Kopie des Handelsregisterauszuges oder Zefix-Eintrages. Der Kunde muss sich ausweisen können.

** Alle Schweizer Netze, Deutschland, Österreich, Liechtenstein, Italien, Frankreich, Grossbritannien, Spanien, Vatikanstaat, Niederlande, Belgien, Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland, Kanada und USA. Bei Überschreitung einer Datenmenge von 2 GB pro Monat wird die Bandbreite reduziert.