

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juli/Juillet 2011

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

INTERVIEW

Pascal Gentinetta

IM BRENNPUNKT

**Nachhaltigkeit: Vom Sinn
und Nutzen für Unternehmen**

VERBANDSPORTRÄT

**Die Ziele und Aktivitäten
der Solothurner Handelskammer**

ENTRETIEN

**Cynthia Uelligger: la fibre verte
cartonne chez Bourquin SA**

DOSSIER

**Durabilité: signification
et utilité pour l'entreprise**



Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

www.equality-lohn.ch

Lohngleichheit – so geht es!

Die Webseite www.equality-lohn.ch unterstützt Unternehmen mit einem Film und zugehöriger Dokumentation dabei, der Lohndiskriminierung im eigenen Betrieb auf die Spur zu kommen und Lohngleichheit zu verwirklichen. Diese Website

wird von den Sozialpartnern – Arbeitgebern und Gewerkschaften – sowie vom Bund unterstützt. Lohngleichheit interessiert Sie?

www.equality-lohn.ch



Informationsportal für Arbeitgeber

Sie suchen Informationen zum Umgang mit Mitarbeitenden, die eine veränderte Leistungsfähigkeit zeigen? Sie wollen einen Menschen mit Handicap einstellen? Willkommen auf dem Informationsportal Compasso.

www.compasso.ch

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Lenzin+Partner, 062 844 44 88,
info@lenzinundpartner.ch, www.lenzinundpartner.ch

Wirtschaften Sie nachhaltig?



Silvia Oppliger ist Redaktorin und Produzentin.

der Arbeitgeber eingesetzt – mit einem lösungsorientierten Kurs und seinem langfristigen Denken. Wir würdigen sein Engagement – mit einem herzlichen Dankeschön (Seite 6).

Ebenfalls einen speziellen Fokus auf Nachhaltigkeit legt die Bourquin-Gruppe, eine auf dem Schweizer Markt führende Herstellerin von Wellkarton. Cynthia Uelligiger, Geschäftsführerin der Bourquin-Filiale in Couvet (NE), erzählt im Gespräch von der aktuellen Situation des Unternehmens, dessen Zielen für die Zukunft, der Wertschätzung der Mitarbeitenden und dem aktiven Engagement für eine umweltschonende Produktion (Seite 8).

A propos Wertschätzung der Mitarbeitenden: Diese gewinnt mit dem zunehmenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften für Unternehmen an Bedeutung. Denn nebst finanzieller Vergütung suchen junge Führungskräfte nach Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie nach Wertschätzung der Arbeit. Lesen Sie auf Seite 26, wie Sie mit Persönlichkeitsprofilen in der Personal- und Teamentwicklung Ihren Mitarbeitenden Wertschätzung zeigen können – und sie damit ans Unternehmen binden.

Wo man die Wertschätzung der Mitarbeitenden und das gute Klima auf der Geschäftsstelle spürt, ist die Solothurner Handelskammer (SOHK). In unserem Verbandsporträt auf Seite 34 stellen wir Ihnen SOHK-Direktor Roland Fürst und sein Team vor. Mit Engagement setzen sie sich für ein wirtschaftsfreundliches Umfeld ein, in dem neue Unternehmen sich gerne ansiedeln und dem eingesessene Firmen auch künftig treu bleiben.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Was ist für Sie nachhaltig? Das Gemüse vom Markt, das biologisch produziert wurde? Das Auto der Nachbarin, in dem ein Hybridmotor steckt? Oder die Schuhe des Chefs, die aus sozialverträglicher Herstellung stammen? In Zeiten von Klimawandel, Cleantech-Debatte und den Nachwehen von Fukushima scheint Nachhaltigkeit fast ein Muss zu sein – auch für Firmen. Doch was heisst es für ein Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften? Welche Aspekte beinhaltet Nachhaltigkeit? Und wie viel darf sie kosten? Wir sind solchen Fragen in unserem Brennpunkt nachgegangen. Lesen Sie ab Seite 14, was nachhaltiges Wirtschaften für Geberit, Pavatex und Egli Bau bedeutet und welche Chancen und Herausforderungen eine nachhaltige Unternehmensstrategie beinhaltet. Und lassen Sie sich von Economiesuisse-Direktor Pascal Gentinetta erklären, warum die Wirtschaft in der Klimapolitik die Lösung ist – und nicht das Problem.

Nachhaltig können auch Eindrücke sein, die ein Arbeitgeber hinterlässt. Das gilt besonders für Dr. Rudolf Stämpfli, der per 1. Juli als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zurücktritt. Der VR-Präsident der Stämpfli AG in Bern hat sich in der Tat nachhaltig für die Interessen

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Silvia Oppliger, 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

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Leserreichweite

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

Titelbild

Michael Stahl

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 UNION PATRONALE SUISSE

Hommage à Rudolf Stämpfli

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Cynthia Uelligger, Couvet

44 DROIT DU TRAVAIL

Licenciement collectif:

Délai de consultation

46 Renseignements utiles

48 DOSSIER

Durabilité des entreprises

48 La durabilité doit aussi être rentable

52 Interview de Pascal Gentinetta

54 MARCHE DU TRAVAIL

Non à l'initiative

de l'USS sur les salaires minimaux

56 DROIT DU TRAVAIL

La médiation, solution

de rechange à la voie judiciaire

58 PREVOYANCE

Pooling de patrimoines

de caisses de pension

59 ECLAIRAGE

Jean Cavadini

60 PORTRAIT D'UN MEMBRE

La Chambre

de commerce soleuroise

64 À L'ÉTRANGER

Stanislav Bernard, Humpolec

(Tchéquie)

Entretien avec Cynthia Uelligger: la fibre verte cartonne chez Bourquin SA

La rubrique Entretien accueille Cynthia Uelligger, directrice du site de Couvet du Groupe Bourquin SA. Cette entreprise est pionnière dans la fabrication de carton ondulé et occupe une place de premier plan sur le marché suisse. De la création sur mesure aux emballages prêts-à-vendre ou standards, Bourquin SA développe des solutions innovantes pour toute forme de produits.

Page 42

Photo: Stéphanie Spies

Pooling de patrimoines de caisses de pension

La professionnalisation de la gestion administrative et financière d'une institution de prévoyance est une mission prioritaire de son conseil de fondation, afin de préserver à long terme les avoirs de ses assurés. Les institutions de prévoyance suivent souvent une voie solitaire pour choisir leurs organisations de gestion de fortune. Ce faisant, elles oublient que la gestion regroupée d'actifs de plusieurs caisses a un impact significatif sur les coûts de leurs gestions financières et les rendements nets de leurs actifs. **Page 58**

Dossier: durabilité, entreprises et économie verte



Photo: P. Vatter

En tant que concept stratégique, la durabilité fait aussi son entrée dans le monde économique. Mais que signifie au juste produire durablement? Et qu'apportent les investissements dans la durabilité? Notre «Dossier» traite ce sujet à la lumière de trois exemples d'entreprises et analyse le concept dans l'optique économique. Dans une interview de M. Pascal Gentinetta, directeur d'Economiesuisse, nous plaçons le sujet dans le contexte de l'Économie verte, du «cleantech» ainsi que de la politique énergétique et climatique.

Dès la page 48

Portrait de la Chambre de commerce soleuroise

Instaurer et préserver d'utiles processus politiques, économiques et sociaux: c'est sous cette exigence essentielle que se rassemblent toutes les activités de la Chambre de commerce soleuroise (SOHK). Son objectif est de créer des conditions de production compétitives, dans un contexte où de nouvelles sociétés s'installent volontiers dans la région et où celles qui y sont bien établies entendent y demeurer. **Page 62**

Im Brennpunkt: Nachhaltigkeit, Unternehmen und Green Economy

Nachhaltigkeit hat sich auch als strategisches Konzept in der Wirtschaft etabliert. Doch was bedeutet eigentlich nachhaltiges Produzieren? Und was bringen Investitionen in Nachhaltigkeit? Im Brennpunkt erörtern wir das Thema mittels drei Firmen-Beispielen und einer Analyse des Begriffs im wirtschaftlichen Umfeld. Im Interview mit Pascal Gentinetta (Bild), Direktor von Economiesuisse, stellen wir das Thema in den Kontext von Green Economy, Cleantech und Energie- sowie Klimapolitik. **Ab Seite 14**



Bild: Silvia Opliger

Cynthia Uelligger über die Bourquin SA und das Geschäft mit Wellkarton

Die Firmengruppe Bourquin ist eine Pionierin in der Fabrikation von Wellkarton und eine führende Anbieterin in der Schweiz. Cynthia Uelligger ist Geschäftsführerin der Bourquin-Filiale in Couvet (NE) und engagiert sich auch in der «Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie». Im Gespräch äussert sie sich u. a. über die Geschichte und die Ziele der Firma – sowie über Innovationen, Personal und umweltschonende Produktion. **Seite 8**

Porträt der Solothurner Handelskammer



Bild: Silvia Opliger

Türen zu Politik, Behörden und Verwaltung öffnen, ein unternehmerfreundliches Umfeld schaffen, in dem konkurrenzfähig produziert werden kann, und den Werkplatz und Wirtschaftsstandort Solothurn in Bewegung halten: Das sind Ziele der Solothurner Handelskammer, die mehr als 500 Mitglieder hat. Wir haben die Geschäftsstelle besucht und mit Direktor Roland Fürst und dessen Team über die vielfältigen Aktivitäten der SOHK gesprochen. **Seite 34**

Mindestlöhne sind kein geeignetes Mittel gegen Erwerbsarmut

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund will mit seiner Initiative einen gesetzlichen Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde festlegen, damit die Löhne die Lebenskosten decken. Dieser Ansatz verfehlt aber sein Ziel – denn Mindestlöhne treffen die «Falschen» und sind kein geeignetes Mittel, um die Armut zu reduzieren. Sie würden zudem die Unternehmen einschränken und zur Vernichtung von Arbeitsplätzen führen. **Seite 28**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 WÜRDIGUNG

Dr. Rudolf Stämpfli

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Cynthia Uelligger

10 ARBEITSRECHT

10 Massenentlassung:

Konsultationsfrist

12 Zweckdienliche Auskünfte

14 BRENNPUNKT

14 Nachhaltigkeit: Unternehmen

18 Nachhaltiges Wirtschaften

20 Interview mit Pascal Gentinetta

22 UNTERNEHMEN

Globalisierte Chefetagen

23 KOLUMNE

Antoinette Hunziker-Ebneter

24 UNTERNEHMEN

Porträt Druckerei Kyburz

26 HUMAN RESOURCES

Persönlichkeitsprofile für die Personalentwicklung

28 ARBEITSMARKT

Mindestlöhne: Kein Mittel gegen Erwerbsarmut

30 UNTERNEHMEN

KMU-Studie Credit Suisse

31 MITGLIEDER

Aargauische Industrie- und Handelskammer

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER

Stanislav Bernard, Tschechien

34 VERBANDSPORTRÄT

Solothurner Handelskammer

Schweizer Betriebe suchen Fachpersonal

Eine Studie bestätigt die Mühe vieler Schweizer Firmen, offene Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Am stärksten gefragt sind laut dem Stellenvermittler Manpower qualifizierte Handwerkerinnen und Handwerker, Manager und Ingenieure.

Viele Schweizer Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, offene Stellen mit geeigneten Personen zu besetzen. Dies geht aus den Ergebnissen der neusten Manpower-Umfrage zur Talentknappheit bei 753 Unternehmen in der Schweiz hervor. Mit 46 Prozent hatte fast die Hälfte der befragten Unternehmen Schwierigkeiten, geeignetes Per-

sonal zu finden. Dies sei der höchste Wert seit dem Jahr 2006 und auch im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hoch.

An der Spitze der zehn begehrtesten Profile befinden sich Facharbeitende aus gelernten Berufen wie Elektriker, Maurer oder Schreiner. Nachdem Manager und Geschäftsführer im vergangenen

Jahr nicht in der Rangliste auftauchten, befindet sich die Kategorie nun auf dem zweiten Platz. Der Mangel an Ingenieuren ist akuter geworden, sie sind vom sechsten auf den dritten Platz vorgeückt. Auf Rang vier der gefragtesten Fachkräfte finden sich in der diesjährigen Umfrage IT-Spezialisten. Hoch im Kurs waren auch Techniker, Ärztinnen, Köche, Buchhalter, Aussendienstmitarbeitende und Chauffeure.

Gemäss der Studie ist das grösste Problem für die Unternehmen die zu kleine Auswahl an Kandidatinnen und Kandidaten. An zweiter Stelle nennen die Umfrageteilnehmer unzureichende Fachkompetenz. Dritthäufigstes Problem sind die mangelnden betriebswirtschaftlichen und akademischen Kenntnisse. Die Autoren der Studie schliessen aus den Ergebnissen, dass in der Schweiz ein Mangel an Talenten besteht: Es gibt zwar ein Überangebot an Arbeitskräften, aber nicht an qualifiziertem Personal. ■ (Wi)

www.manpower.ch

Gesucht: Auch die Schreiner befinden sich an der Spitze der zehn begehrtesten Profile.



Bild: Corinne Cuendet, Clavens/Lignum

Suva senkt bei vielen Betrieben die Prämien

Dank einem erfolgreichen Jahr 2010 senkt die Schweizer Unfallversicherung Suva 2012 die Prämien für die Berufs- und Nichtberufsunfallversicherung um durchschnittlich 7 Prozent.

Die Suva steigerte im Jahr 2010 den Gewinn von 188,2 auf 244,4 Millionen Franken und erhöhte den Deckungsgrad von 118 auf 121 Prozent. Sie wird deshalb 2012 die Prämien für die Berufs- und Nichtberufsunfallversicherung im Durchschnitt um 7 Prozent senken. Wie hoch die effektiven Prämien 2012 sind, hängt laut Suva vom Risiko des Betriebs und der Branche ab. Die Unfallversicherung geht davon aus, dass die Prämien für über 80 Prozent der Betriebe sinken.

Die Suva beziffert das Volumen dieser fünften Prämiensenkung in Folge auf rund 275 Millionen Franken. Möglich

wird sie nach Angaben der Suva unter anderem dank einer überdurchschnittlichen Anlageperformance von 5,6 Prozent. Positiv wirkten sich ferner die rückläufigen Rentenkosten, die erfolgreichen Wiedereingliederungsmassnahmen, die Prävention und eine rigorose Kostenkontrolle auf die Finanzlage aus.

Die Zahl der Berufsunfälle nahm im letzten Jahr um 3,7 Prozent auf 181 868 zu. Die Suva führt dies darauf zurück, dass weniger Betriebe auf Kurzarbeit gesetzt waren als 2009. Zudem fielen im Jahr 2010 viele Feiertage auf Wochenenden, es wurde also mehr gearbeitet.

Um 16 Prozent auf 2919 gestiegen sind Berufskrankheitsfälle. Die Nichtberufsunfälle blieben konstant, während die Zahl der Unfälle von Arbeitslosen konjunkturbedingt zugenommen hat.

Insgesamt bewirtschaftete die Suva 458 894 Schadenfälle, was einem Plus von 2,2 Prozent entspricht. Die Zahl der neu gesprochenen Invalidenrenten fiel dagegen um 3,5 Prozent auf ein Rekordtief von 1978. Seit 2003 konnten hier die Kosten nahezu halbiert werden. ■ (Wi)

www.suva.ch

Grosser Geburtstag für die Frauen

Am 14. Juni wurde gefeiert: 40 Jahre Frauenstimmrecht, 30 Jahre Gleichstellungsartikel in der Verfassung, 20 Jahre Frauenstreik und 15 Jahre Gleichstellungsgesetz. Ist das ein Grund zum Feiern? Dass bereits vor 30 Jahren die gesellschaftlichen Verhältnisse so waren, dass ein Gleichstellungsartikel in der Verfassung verankert werden konnte, ist tatsächlich Anlass zum Feiern. Doch besteht weiterhin noch viel Veränderungsbedarf – auch, aber nicht nur bezüglich Lohngleichheit. Damit die Gleichstellung der Frauen in den nächsten zehn Jahren einen neuen Schub erhält, müssen sich die gesellschaftlichen Rollenbilder von Mann und Frau stark verändern. Weil die Gesellschaft aber zu etwas

mehr als 50 Prozent aus Frauen besteht, ist ein solcher Wandel nur möglich, sofern ihn die Frauen wirklich wollen. Gefragt sind seitens der Frauen vor allem mehr Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Fähigkeiten und der Mut, die sich bietenden Gelegenheiten zu ergreifen. Die Schweiz hatte in der Vergangenheit viele Frauen, die sich auf ganz unterschiedliche Weise für die Rechte der Frauen und die Gleichberechtigung einsetzten. Ihnen gilt heute unser Dank. Unser Wunsch geht dahin, dass wir auch in den kommenden Jahren Frauen und Männer haben, die sich für eine gelebte Gleichberechtigung in der Familie, in der Ausbildung und in der Arbeitswelt einsetzen. ■ (SAV)

Hans Kunz neuer SMU-Präsident

Der Zentralschweizer Landtechnik-Unternehmer Hans Kunz wurde an der 48. Delegiertenversammlung der Schweizerischen Metall-Union SMU von Mitte Juni zum neuen SMU-Zentralpräsidenten gewählt. Er übernimmt das Amt von Emil Weiss, der seinem Nachfolger nach zwölfjähriger Tätigkeit einen gesunden Verband übergeben kann. Der Unternehmer und frühere Kantonsrat Hans Kunz kennt die Verbandstätigkeit auf lokaler, kantonaler wie nationaler Ebene. In den vergangenen drei Jahren war er im SMU-Zentralvorstand für das Ressort Finanzen verantwortlich.

Die SMU vertritt heute die Interessen von 1841 Mitgliedsunternehmen und

ihren 22 000 Mitarbeitenden. Diese erwirtschaften gemeinsam einen Umsatz von 4,7 Milliarden Franken und bilden 4500 Lernende aus. ■ (S.O.) www.smu.ch

Der neue SMU-Zentralpräsident Hans Kunz.



Bild: zlg

Das Jahr 2010 aus Arbeitgebersicht

Die neu gestaltete Publikation «Das Arbeitgeberjahr 2010» des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) liegt vor. Der Jahresbericht umfasst unter anderem Beiträge zu den Themen Arbeitsmarkt und -verhältnisse, soziale Sicherheit, Aus- und Weiterbildung sowie internationale Arbeitgeberpolitik. Dazu kommt ein Beitrag von SAV-Präsi-

dent Rudolf Stämpfli und SAV-Direktor Thomas Daum, der das vergangene Jahr mit der Kurzformel «erfreuliche Wirtschaftsentwicklung und ernüchternde politische Wechselbäder» charakterisiert. «Das Arbeitgeberjahr 2010» ist als PDF auf der SAV-Webseite unter «Publikationen» verfügbar. ■ www.arbeitgeber.ch

AUSBLICK

Frankenhoch hat Folgen

Für 2011 rechnet der Bund weiter mit einem soliden Wachstum. Nächstes Jahr dürfte die Stärke des Frankens auf die Konjunktur durchschlagen.

Die Wirtschaftsentwicklung in der Schweiz verläuft nach wie vor solid – trotz andauernder Frankenstärke und erster Verlangsamungsanzeichen. Das zeigt die Prognose der Konjunktur-Experten des Bundes vom Juni. Sie rechnet nach wie vor mit einem BIP-Wachstum von 2,1 Prozent. Etwas schwächer als im März sind die Werte bei den Konsumausgaben, während der Zuwachs bei den Bauinvestitionen deutlich nach oben korrigiert wurde (März: 2,0 Prozent). Weniger stark wachsen die Ausrüstungsinvestitionen, die um 2 Prozent nach unten korrigiert wurden. Bei den Exporten erwartet der Bund nun eine um 0,5 Prozent stärkere Zunahme, bei den Importen eine leicht tiefere.

Für das nächste Jahr gehen die Konjunktur-Experten davon aus, dass der Aufschwung wegen der ausgeprägten Frankenstärke vorübergehend ins Stottern geraten dürfte – trotz voraussichtlich weiterhin robuster Inlandkonjunktur gerade im Baubereich. Sie erwarten deshalb eine Abschwächung beim BIP auf 1,5 Prozent. Die Arbeitslosigkeit dürfte 2012 erstmals wieder etwas steigen (auf 3,3 Prozent), und die Exporte dürften nur noch um 3 Prozent wachsen. ■ (Pfi./Seco)

Konjunkturprognose für 2011

Juni 2011: Veränderung zum Vorjahr in %

	2011
BIP	2,1
Konsumausgaben (Privat)	1,3
Konsumausgaben (Staat)	1,8
Bauinvestitionen	5,0
Ausrüstungsinvestitionen	4,0
Exporte	4,6
Importe	5,0
Arbeitslosenquote	3,1

Quelle: Expertengruppe Konjunkturprognosen des Bundes

Ein Patron geht – Unser herzlicher Dank an Dr. Rudolf Stämpfli

Am «Arbeitgebertag 2011» am 1. Juli tritt Rudolf Stämpfli nach achtjähriger Amtszeit als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zurück. Wir bedauern diesen Schritt, aber wir respektieren ihn. Und vor allem danken wir Rudolf Stämpfli, dass er sich während all dieser Jahre neben der Führung seines Unternehmens und weiteren anspruchsvollen Aufgaben an prominenter Stelle für die Sache der Arbeitgeber engagierte. **Wolfgang Martz**



Bild: Rob Lewis

Setzt sich für Freiheit und Verantwortung ein: Rudolf Stämpfli.

Rudolf Stämpfli machte dem französischen Namen unseres Verbands, der «Union Patronale Suisse» alle Ehre – er war und ist ein Patron. Als Miteigentümer und Namensträger einer Berner Traditionsfirma ist ihm das langfristige und nachhaltige Denken gleichsam angeboren. Kurzfristige Effekthascherei und elitäre Höhenflüge sind ihm fremd. Das spürte man immer wieder, wenn er sich im kleinen Kreis oder in der Öffentlichkeit zur Rolle der Arbeitgeber äusserte. Er trat mit Verve für die unternehmerische Freiheit ein, sah diese aber nicht als Selbstzweck, sondern immer in Verbindung mit seiner Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, den Kunden und der Gesellschaft.

Freiheit und Verantwortung als zwei Seiten derselben Medaille: Aus diesem unternehmerischen Selbstverständnis heraus machte Rudolf Stämpfli Arbeitgeberpolitik. Er betonte den Zusammenhang zwischen einem freien Arbeitsmarkt und einer genügenden sozialen Absicherung der Arbeitnehmenden. Er

wandte sich gegen gesetzliche Quoten für die Beschäftigung von Invaliden, forderte aber von den Arbeitgebern einen angemessenen Beitrag für die Integration von handicapierten Menschen. Er pochte einerseits auf die autonome Lohnpolitik der Arbeitgeber und warnte andererseits schon seit Jahren vor den gesellschaftspolitischen Folgen der Entschädigungsexzesse auf gewissen Chefetagen. Dass er mit seinen klaren Stellungnahmen zum Reiz-Thema der Managerlöhne aus den eigenen Reihen nicht nur Beifall erhielt, konnte ihn nicht beirren.

Lösungen statt schrille Töne

Um den Anforderungen einer verantwortungsbewussten Arbeitgeberpolitik gerecht zu werden, führte Rudolf Stämpfli den Schweizerischen Arbeitgeberverband allen zeitgeistigen Anfichtungen zum Trotz auf einem lösungsorientierten Kurs. Mit scharfen Positionsbezügen und schrillen Tönen öffentliche Aufmerksamkeit zu suchen, war nicht seine Sache.

Er wandte sich konsequent gegen zusätzliche Arbeitsmarktregulierungen und den Ausbau des Sozialstaats, wollte aber mit dieser klaren strategischen Orientierung dialogfähig bleiben. Er setzte auf die Sozialpartnerschaft und war zur Erreichung langfristiger Ziele auch bereit, Kompromisse einzugehen. Das zeigte etwa sein Einsatz für die befristete Zusatzfinanzierung der Invalidenversicherung oder seine Bereitschaft, bei der Revision der Arbeitslosenversicherung von ursprünglichen, aber nicht matchentscheidenden Forderungen der Arbeitgeber abzurücken. Die Abstimmungserfolge haben ihm Recht gegeben. Die Arbeitslosenversicherung kann

strukturell gesunden und die schwierige Sanierung der Invalidenversicherung macht beachtliche Fortschritte.

Mit grossem Engagement und einer Prise Ironie

Neben solchen Erfolgen erlebte Rudolf Stämpfli auch die Frustration der Reformblockaden. Seit Jahren verlangt er eine Anpassung unserer Altersvorsorge an die Herausforderungen der demografischen Entwicklung. Aber Volk und Parlament verweigerten sich entsprechenden Revisionen bei der AHV und bei der zweiten Säule. Diese Haltung kommentierte Rudolf Stämpfli mit dem Bild des Mannes, der vom Empire-State-Building herunterspringt und auf der Höhe des 50. Stocks feststellt, es sei bisher ja alles gut gelaufen. Solche ironischen und bisweilen sarkastischen Bemerkungen sind ein Markenzeichen von Rudolf Stämpfli. Er verfügt zudem über einen reichen Fundus an Zitaten, mit denen er die aktuellen Ereignisse und Aufregungen immer wieder an grundsätzlichen Einsichten spiegelte und in einen grösseren Zusammenhang stellte. Diese Kommentare werden uns noch lange in Erinnerung bleiben.

Alles Gute!

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und die Wirtschaft sind Rudolf Stämpfli für sein achtjähriges Engagement als «Patron des Patrons» zu grossem Dank verpflichtet. Wir wünschen ihm in seinen vielfältigen unternehmerischen Funktionen weiterhin viel Erfolg und vor allem persönlich alles Gute! ■

Wolfgang Martz ist Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Gute Politik ist gefragt

Die Kritik an der Personenfreizügigkeit (PFZ) mit der EU ist verfehlt: Sie blendet den Nutzen der Arbeitsmarkttöffnung für unser Land und unsere Unternehmen weitgehend aus. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die meisten Ökonomen und Unternehmer sind sich einig, dass die Zuwanderung aus den EU-17/Efta-Staaten sowohl für den Boom unserer Wirtschaft von 2004 bis 2008 wie auch für die Dämpfung der Rezession und den raschen Wiederaufschwung von entscheidender Bedeutung war. Betrachtet man dies in einer längerfristigen Perspektive, wird klar, dass die Personenfreizügigkeit wachstumshemmende Lücken des Arbeitsmarkts füllt. Die gute Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ist für unsere hochentwickelte Volkswirtschaft zentral, kann aber allein aus dem relativ kleinen inländischen Arbeitsmarkt heraus nicht gewährleistet werden. Die Rekrutierung in der EU/Efta und – selektiv – in so genannten Drittländern bietet die nötige Ergänzung und hat sich auch in qualitativer Hinsicht bewährt: Die Ausbildung der Migranten aus den EU-17/Efta-Staaten ist überdurchschnittlich gut, und ihre Erwerbsquote übertrifft gar jene der Schweizer. Das Arbeitskräfte-Angebot hat also jene strukturelle Stärkung erfahren, die unsere Wirtschaft für das langfristige Wachstum braucht.

Gegner der PFZ führen ins Feld, die Schweiz müsse die Zuwanderung autonom steuern. Dank ihrer Attraktivität könne sie selbst auswählen, welche ausländische Arbeitskräfte sie brauche. Diese Argumentation blendet aus, dass die Attraktivität der Schweiz wesentlich von der Arbeitsmarkttöffnung gegenüber der EU bestimmt wird. Einseitige Zugangsregeln

sind keine Alternative. Die Rückkehr zum Kontingentsregime wäre eine Rückkehr zu mehr administrativem Aufwand und einer erhöhten Entscheidungs-Unsicherheit sowohl für die Unternehmungen wie auch für die ausländischen Arbeitskräfte. Die Allokation der Arbeitskräfte würde (wieder) durch behördliche Entscheidungen statt durch die Nachfrage der Unternehmungen gesteuert, was höchstens Anhänger der Planwirtschaft freuen könnte. Der Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt wäre zudem nicht sichergestellt, und ohne Freizügigkeitsabkommen entfielen auch die europaweit geltenden Regeln über die Koordination der Sozialversicherungen und die Diplomanerkennung. Die Mobilität der Arbeitskräfte würde entscheidend behindert.

Insgesamt positive Bilanz

Aus nunmehr sieben «Observatoire»-Berichten des Bundes wissen wir, dass die PFZ nicht zu nennenswerten Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt führt. Die Zuwanderung folgt den Bedürfnissen der Wirtschaft und führt nicht zur signifikanten Verdrängung inländischer Arbeitskräfte. Sie hat keinen negativen Einfluss auf die tieferen Löhne und dämpft höchstens die Entwicklung der oberen Gehälter. Es erfolgt keine Einwanderung in die Sozialwerke, die im Gegenteil von den überdurchschnittlichen Beitragszahlungen der neuen ausländischen Arbeitskräfte profitieren. Allerdings hat der jüngste Bericht über den Vollzug der flankierenden Massnahmen gezeigt, dass die PFZ da und dort zu Lohndumping missbraucht wird. Hier muss korrigiert werden, weil sonst die Akzeptanz der PFZ Schaden nimmt.

Insgesamt ist die PFZ ein Gewinn für die Schweiz, auch wenn wir die Folgen für den Immobilienmarkt, die Infrastrukturen oder im gesellschaftlichen Bereich nicht übersehen. Aber diese Folgen können mit einer guten Politik so weit abgefedert werden, dass die Gesamtbilanz deutlich positiv bleibt. Statt die PFZ in Frage zu stellen, sollten wir also gute Politik machen! ■

Cynthia Uelliger, Geschäftsführerin der Bourquin-Filiale in Couvet

«Der Pioniergeist der Anfangszeit ist erhalten geblieben»

Die Bourquin-Gruppe in Couvet (NE) und Oensingen (SO) ist eine Pionierin in der Fabrikation von Wellkarton und eine führende Anbieterin auf dem Schweizer Markt. Cynthia Uelliger, Geschäftsführerin von Bourquin in Couvet, über die Geschichte und aktuelle Situation der Firma – sowie über Ziele, Rekrutierung und umweltschonende Produktion. **Stéphanie Spiess**

Frau Uelliger, was zeichnet Ihr Unternehmen speziell aus?

Cynthia Uelliger: Die 1905 von Armand Bourquin im Neuenburgischen gegründete, kleine Aktiengesellschaft war zunächst spezialisiert auf die Herstellung von Strohgebinden zum Schutz von Flaschen beim Transport. Die Firma wuchs rasch und stieg dann in den Wellkartonmarkt ein. Dabei blieb die AG ein Familienbetrieb. Beim 100-Jahr-Jubiläum des KMU stand bereits die dritte Generation Bourquin an der Spitze. Bei der Stabsübergabe an Personen ausserhalb der Familie im Jahr 2000 hat es sich die neue Direktion unter Guido Bardelli zur Ehrensache gemacht, die Kultur des Familienunternehmens weiterzuführen.

Inwiefern?

Der Pioniergeist der Anfangszeit ist erhalten geblieben: Unabhängig davon, ob es um die Entwicklung von Produktionsmaschinen der technologischen Spitzenklasse geht – zum Beispiel in der Zusam-

(Zürich und Couvet) und die Crea Verpackungen GmbH in Deutschland.

Wie präsentiert sich die Situation auf Ihrem Markt und in der Branche? Und wo steht Ihr Unternehmen?

Das Papier, unser Grundstoff, macht 50 Prozent unserer Kosten aus. Unsere Tätigkeit ist direkt betroffen von den in den letzten Jahren stetig steigenden Preisen (im Durchschnitt zwischen 30 und 40 Prozent). Trotz dieser Schwankungen konnte die Firma den Kurs halten und gehört heute zu den Top-3 des Schweizer Wellkarton-Markts. Wir sind in der Lage, 80 Millionen Quadratmeter Wellkarton pro Jahr zu verarbeiten, was einem Umsatz von 80 Millionen Franken entspricht. Es ist einer unserer zentralen Marktvorteile, dass wir als globaler Anbieter in der Lage sind, sämtliche Bedürfnisse unserer Kunden aus einer Hand abdecken zu können. Die Firmengruppe Bourquin AG mit ihren fünf Gesellschaften setzt auf ein breit gefasstes Angebot für die Kunden: Standardisierte oder massgeschneiderte Verpackungen, Offsetdruck, Flexo-Direktdruck, persönliche Beratung für optimale Lösungen, aber auch die Entwicklung von massgeschneiderten Verpackungslösungen mit hohem Mehrwert.

Was sind die Stärken der Firma? Sind Sie eher auf Innovation ausgerichtet oder auf das Weiterführen der Tradition?

Die wie erwähnt ursprünglich als Familienbetrieb geführte Firma konnte das Erbe, das ihre Stärke ausmacht, erhalten: Eine Unternehmenskultur, welche auf die Bedürfnisse der Kundschaft hört und einen kundennahen Service bietet. Wie gesagt: Der Pioniergeist der Familie Bourquin ist immer noch vorhanden, und wir sind stolz darauf. Um den Marktansprüchen zu genügen und unsere Tätigkeitspalette erweitern zu können, haben wir uns schliesslich auch aus dem Val de Travers herausbewegt!

«Wir engagieren uns aktiv für eine umweltschonende Produktion.»

menarbeit mit grossen Namen aus der Maschinenindustrie wie etwa Bobst –, um die Erweiterung des Produkteangebots oder die Diversifizierung der Kompetenz-Schwerpunkte: Die Bourquin AG nimmt die Herausforderungen der Kunden und des Marktes immer an.

Wie ist die Bourquin-Gruppe derzeit aufgestellt?

Heute ist die Firmengruppe das älteste Unternehmen in der Schweiz, das Wellkarton herstellt. Unter ihrem Dach firmieren fünf Gesellschaften, die unterschiedliche Marken vertreten: Die Bourquin AG in Couvet (NE) und Oensingen (SO), Weber Verpackungen in Menziken (AG), Brieger Verpackungen



Cynthia Uelligger ist Geschäftsführerin der Bourquin-Filiale in Couvet im Val de Travers (NE). Sie ist mit ihrer Heimat eng verbunden und setzt sich dafür ein, die Region zu fördern – sowohl im Rahmen ihrer Führungsposition, als auch mit ihren zahlreichen Nebenbeschäftigungen. Cynthia Uelligger ist VR-Mitglied der Neuenburger Handels- und Industriekammer, Präsidentin des Kinovereins Couvet und VR-Mitglied der Asphaltminen im Val de Travers.

Inwiefern setzen Sie auf Innovation?

Die Bourquin AG ist ständig auf der Suche nach Innovationen – in erster Linie zeichnet dafür die technologische Spitzenarbeit der Entwicklungsabteilung in Oensingen (SO) verantwortlich. Es zählt zu unseren Vorteilen, dass wir über verschiedene patentierte Verpackungen verfügen, die einerseits auf innovativen Produktionstechniken und andererseits auf Material beruhen, das die Umwelt schonen. Die Komplementarität von Innovation und Tradition – das ist die eigentliche Stärke des Unternehmens. Dieser «weise Mix» erlaubt es uns, langfristige partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen zu unterhalten, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren.

Der Fachkräftemangel ist derzeit in vielen Branchen und für viele Unternehmen ein grosses Problem. Haben Sie keine Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden?

Das Unternehmen beschäftigt total 345 Angestellte, 85 davon in der Filiale Couvet, die ich leite. Das Val de Travers, ein Zentrum der Uhren- und Mikromechanikindustrie, kann auf leistungsfähiges, gut ausgebildetes Fachpersonal zurückgreifen. Schwieriger gestaltet sich

angesichts der geographischen Lage in einer Randregion die Suche nach geeigneten Kaderpersonen.

Sind Sie auch im Ausbildungsbereich engagiert?

Wir positionieren uns ohne Wenn und Aber als Ausbildungsbetrieb. Wir bilden insgesamt 15 Lehrlinge aus, drei davon in Couvet. Wir sind glücklich, ein breites Ausbildungsangebot bieten zu können: Für kaufmännische Angestellte, Verpackungstechnologen, Logistikfachleute und auch Drucker. Eine dauerhafte Vertrauensbeziehung mit unseren Kunden ist wichtig – und dasselbe gilt auch für unser Personal: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Unternehmenskapital. Wir wertschätzen ihr Engagement auch, indem wir sie zum Beispiel beim Kauf von Elektrovelos unterstützen, indem wir Massagen im Betrieb anbieten oder «Treueclubs» gegründet haben.

Für welche Anliegen und Ziele setzen Sie sich sonst noch besonders ein?

Neben der Wertschätzung der Leistungen unseres Personals engagiert sich unser Unternehmen auch aktiv für ei-

ne umweltschonende Produktion. Das fängt bei der Wahl der Materialien an: Der von uns produzierte Wellkarton besteht zu 75 Prozent aus rezykliertem Papier. Die restlichen Grundstoffe werden aus Frischfaserkarton gewonnen, der aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammt. Der Leim ist ebenfalls zu 100 Prozent natürlich, hergestellt aus Mais- und Weizenstärke; zudem verwenden wir ausschliesslich wasserlösliche Druckfarben ohne Schwermetalle. Bei der Infrastruktur setzen wir ebenfalls auf Nachhaltigkeit: geschlossene Wasserkreisläufe, direkter Anschluss an das SBB-Netz ab Lager, oder auch die Vergrösserung der Filiale Couvet unter Verwendung einer Holzstruktur. Dank der genannten Massnahmen konnten wir hier in Couvet den Energieverbrauch halbieren. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

Urteile

Massenentlassung: Konsultationsfrist

Steht eine mögliche Massenentlassung bevor, muss vor einer definitiven Entscheidung die Konsultation durchgeführt werden. Die Konsultationsfrist wird durch die Mitteilung und die Bekanntgabe der Mindestinformationen ausgelöst. Auch in besonders komplexen Fällen ist eine Frist von 30 Tagen ausreichend.

Sachverhalt

Die BCH (Beschwerdegegnerin) teilte mit Schreiben vom 26. September 2008 ihrer Arbeitnehmervertretung, dem Verband Y. sowie den Gewerkschaften X. und B. (Beschwerdeführerin) mit, sie beabsichtige, den Betrieb zu schliessen, wobei 437 Mitarbeitende betroffen seien. Mit diesem Schreiben leitete BCH das Konsultationsverfahren ein, das am Freitag, 24. Oktober 2008, ablief.

Zufolge der komplexen Organisationsstruktur auf der Arbeitnehmerseite fand die Auftaktsitzung erst 11 Tage nach Beginn der (28-tägigen) Konsultationsfrist am 7. Oktober 2008 statt. Anlässlich dieser Sitzung stellte die auf Arbeitnehmerseite gebildete Verhandlungsgemeinschaft eine Reihe von Fragen in Aussicht. Am Abend des 20. Oktober 2008 beantwortete BCH schliesslich formell alle gestellten Fragen. BCH hatte ursprünglich verlangt, die Exponenten der Verhandlungsgemeinschaft hätten eine Geheimhaltungserklärung zu unterzeichnen, und dass sie die Antworten zunächst nur mündlich abgeben wollte.

Die Klage von B. auf Feststellung der Verletzung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer(vertretung) wurde vom Amtsgericht wie auch vom Obergericht abgewiesen.

Erwägungen des Obergerichts

3. B. macht geltend, die Schliessung des Betriebs sei zum Zeitpunkt der Konsultationseröffnung bereits beschlossen gewesen.

a) Der Arbeitgeber ist nach Art. 335f Abs. 1 OR zur Einleitung der Konsultation verpflichtet, sobald er eine Massenentlassung beabsichtigt. Der Sinn der Konsultation besteht darin, den Arbeitnehmenden ein Einwirken auf die Ent-

scheidfindung des Arbeitgebers zu ermöglichen. Die Arbeitnehmenden sollen die Möglichkeit haben, den Arbeitgeber zu veranlassen, von ihnen vorgeschlagene alternative Massnahmen zu prüfen, bevor er sich endgültig zu einer Massenentlassung entschliesst. Die Konsultation muss daher stattfinden, bevor der Arbeitgeber den definitiven Entschluss gefasst hat, eine Massenentlassung vorzunehmen. Der Arbeitgeber hat die Konsultation so frühzeitig einzuleiten, dass sie abgeschlossen werden kann, bevor er sich endgültig entschliessen muss, ob und in welcher Form er die in Aussicht genommene Massenentlassung vornimmt. Eine Pflicht zur Einleitung der Konsultation besteht zwar nicht schon, wenn der Arbeitgeber entfernt mit der Möglichkeit rechnet, in der nächsten Zeit zu einer Massenentlassung schreiten zu müssen, wohl aber dann, wenn er sie konkret in Aussicht nimmt. Eine solche konkrete Absicht kann dabei durchaus auch in einem vorbehaltenen Entschluss bestehen. Als beabsichtigt im Sinne von Art. 335f OR hat daher eine Massenentlassung insbesondere auch dann zu gelten, wenn der Arbeitgeber sie zwar nur, aber immerhin für den Fall konkret plant, dass andere Pläne sich nicht verwirklichen lassen.

3. b) Aufgrund der Akten ist davon auszugehen, dass BCH die Schliessung des Betriebs in Aussicht genommen hatte und die Chancen, eine solche zu vermeiden, als gering einschätzte. Es kann jedoch nicht gesagt werden, der definitive Entschluss sei bereits gefallen gewesen. Die von der Klägerin ins Feld geführte Kündigung der Mietverträge für die Bahnkesselwagen und Staubgutwagen per Ende 2008 belegt zwar,



dass die Beklagte ernsthaft mit einer Betriebsschliessung rechnete und entsprechende Vorkehrungen traf. Von irreversiblen Massnahmen kann jedoch nicht gesprochen werden, denn es ist anzunehmen, dass entsprechende Verträge im Falle einer Fortsetzung des Betriebs wieder neu hätten abgeschlossen werden können. Dasselbe gilt bezüglich der Einstellung des Einkaufs von Buchenholz im Juli 2008 und der Ankündigung, der Holzeinkauf werde vollständig eingestellt, im August 2008.

4. B. macht weiter geltend, das Schreiben vom 26. September 2008 habe nicht alle zweckdienlichen Angaben enthalten und habe deshalb die Konsultationsfrist nicht ausgelöst.

a) aa) Gemäss Art. 335f Abs. 3 OR muss der Arbeitgeber der Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, den Arbeitnehmenden alle zweckdienlichen Auskünfte erteilen und diese auf jeden Fall schriftlich mitteilen.

bb) Die Konsultationsfrist kann frühestens zu laufen beginnen, nachdem die Arbeitnehmerschaft gesetzeskonform informiert wurde. Eine Mitteilung, welche die in Art. 335f Abs. 3 OR ausdrücklich genannten Informationen enthält, löst demnach die Konsultationsfrist aus. Nur diese Interpretation vermag die im Zusammenhang mit Fristen besonders wichtige Rechtssicherheit herzustellen.



Illustration: Christine Ruff

Besondere Anforderungen gelten allerdings in Bezug auf die Darlegung der Gründe für die Massenentlassung: Der Arbeitgeber hat diese vollständig, wahrheitsgetreu und ausreichend konkret zu umschreiben. Generelle Hinweise auf die wirtschaftliche Lage oder die schlechte wirtschaftliche Situation des Unternehmens stellen keine hinreichende Begründung dar. Die Möglichkeit einer späteren Verlängerung ändert aber nichts daran, dass die Konsultationsfrist grundsätzlich bereits durch die erste, den gesetzlichen Mindestinhalt umfassende Mitteilung ausgelöst wurde.

c) Die Angaben der BCH enthalten alle in Art. 335f Abs. 3 OR erwähnten Informationen und gehen deutlich darüber hinaus. Inhalt und Umfang der gelieferten Informationen können als muster-gültig bezeichnet werden. Das Schreiben war ohne Zweifel geeignet, die Konsultationsfrist auszulösen.

5. B. macht geltend, die Frist von vier Wochen sei zu kurz bemessen.

b) In der Lehre werden Fristen zwischen drei und zwanzig Tagen diskutiert. In besonders komplexen Fällen rechtfertigt es sich, eine Frist von bis zu 30 Tagen zu verlangen. Da es sich bei BCH um einen komplexen Betrieb handelt und eine Vielzahl von Entlassungen zur Diskussion steht, hat sich die angemessene Frist im oberen Bereich dieser Band-

breite zu bewegen. Die durch BCH angesetzte Konsultationsfrist von 28 Tagen ist aber in jedem Fall als angemessen zu bezeichnen.

7. B. macht weiter geltend, die Antworten auf die Fragen seien erst vier Tage vor Ablauf der Konsultationsfrist geliefert worden. Deshalb hätte die Konsultationsfrist verlängert werden müssen.

a) Bei berechtigten Auskunftsbegehlen kann es Treu und Glauben gebieten, dass der Arbeitgeber die angesetzte Frist verlängert. Dies muss insbesondere dann gelten, wenn die Antwort aus vom Arbeitgeber zu verantwortenden Gründen derart spät erfolgt, dass es der Arbeitnehmerseite nicht mehr möglich ist, die neuen Informationen innerhalb der laufenden Konsultationsfrist für die Erarbeitung von Vorschlägen oder deren Anpassung zu verwerten.

c) Wenn BCH eine zusätzliche Geheimhaltungserklärung verlangte, kann dies nicht als Schikane oder Verzögerung gewertet werden, sondern es handelt sich dabei um eine zulässige Auflage. Die Verzögerung der Auskunftserteilung war daher sachlich begründet und somit rechtzeitig erteilt.

8. B. macht weiter geltend, BCH habe die Entwicklung von Vorschlägen während der Konsultationsfrist nicht gefördert, teilweise sogar aktiv behindert.

a) Im Rahmen des Konsultationsverfahrens ist der Arbeitgeber verpflichtet, sich nach Treu und Glauben ernsthaft mit den Vorschlägen der Arbeitnehmerschaft auseinander zu setzen. Damit liesse sich in der Tat nicht vereinbaren, ernsthafte Übernahmeinteressenten ohne jede Prüfung abzulehnen. Aufgrund der allgemeinen Verpflichtung der Sozialpartner, in betrieblichen Angelegenheiten nach Treu und Glauben zusammenzuarbeiten (Art. 11 Abs. 1 Mitwirkungs-gesetz), wäre es auch als unzulässig zu qualifizieren und entsprechend zu sanktionieren, wenn der Arbeitgeber die Arbeitnehmerschaft im Rahmen des Konsultationsverfahrens daran gehindert hätte, Vorschläge zu erarbeiten.

b) BCH hat alle diese Interessenten kontaktiert und mit ihnen Verhandlungen geführt. Die Verhandlungen mit den Interessenten blieben denn auch nicht wegen dieser Verzögerung ergebnislos, sondern deshalb, weil die potenziellen Investoren die Risiken als zu hoch einschätzten.

10. Damit erweist sich die Beschwerde insgesamt als unbegründet.

Urteil des Obergerichts Solothurn, 16. Juli 2010 (ZKAPP.2009.74)

Erwägungen des Bundesgerichts

Das Bundesgericht schützte den Ent-scheid und führte zur Bemessung der Frist weiter aus:

1.2 Der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmenden eine Frist zur Stellungnahme ansetzen. Bei der Bemessung der Frist hat er sich an den Grundsatz von Treu und Glauben zu halten. Die Arbeitnehmenden müssen genügend Zeit erhalten, um die Informationen des Arbeitgebers (vgl. Art. 335f Abs. 3 OR) verarbeiten, konstruktive Vorschläge formulieren und sie dem Arbeitgeber zur Kenntnis bringen zu können. Allerdings haben sowohl die Arbeitnehmenden als auch der Arbeitgeber ein Interesse an einer raschen Ausarbeitung der Vorschläge. Für die Bemessung der Konsultationsfrist sind die konkreten Umstände massgebend, wie die Komplexität der sich stellenden Fragen und die Dringlichkeit der beabsichtigten Massenentlassung. Lässt der Arbeitgeber den Arbeitnehmenden zu wenig Zeit zu einer sachgerechten Prüfung und Stellungnahme, so verletzt er die Pflichten in Art. 335f OR. Darauf folgende Kündigungen sind deshalb im Sinne von Art. 336 Abs. 2 lit. c OR missbräuchlich.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 17. März 2011 (4A_483/2010)

Vergleiche auch den Kommentar und weitere Ausführungen auf S. 12 f.

Urteile

Massenentlassung: Zweckdienliche Auskünfte

Im Rahmen der Konsultation vor einer Massenentlassung ist der Arbeitgeber verpflichtet, der Arbeitnehmerseite Auskünfte zu erteilen. Zweckdienlich sind mündliche oder schriftliche Auskünfte, die der Arbeitnehmerseite ermöglichen, Vorschläge auszuarbeiten. Den Umfang der Auskunftspflicht beurteilt sich aufgrund der konkreten Situation.

Sachverhalt

Die BCH (Beschwerdegegnerin) teilte mit Schreiben vom 26. September 2008 ihrer Arbeitnehmervertretung, dem Verband Y. sowie den Gewerkschaften X. und B. (Beschwerdeführerin) mit, sie beabsichtige, den Betrieb zu schliessen, wobei 437 Mitarbeitende betroffen seien. (ausführlicher Sachverhalt siehe Seite 10)

Nach Art. 335f Abs. 1 und 2 OR hat der Arbeitgeber, wenn er eine Massenentlassung beabsichtigt, die Arbeitnehmer (vertretung) zu konsultieren. Er gibt ihnen die Möglichkeit, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Kündigungen vermieden oder deren Zahl beschränkt sowie ihre Folgen gemildert werden können.

Erwägungen des Obergerichts

6. B. macht geltend, auf die von ihr gestellten Fragen habe BCH nicht hinreichend Auskunft gegeben.

a) Der Arbeitgeber hat auf Anfrage über die gesetzlich vorgesehene Mindestinformation hinaus schriftlich oder mündlich alle zweckdienlichen Auskünfte zu erteilen. Was zweckdienlich ist, erschliesst sich aus der Aufgabe der Arbeitnehmerseite, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Kündigungen vermieden, deren Zahl beschränkt oder deren Folgen gemildert werden können. In der Lehre werden insbesondere erwähnt: Angaben über Versetzungs- und Umschulungsmöglichkeiten, Kurzarbeit, vorzeitige Pensionierung oder verfügbare Mittel im Betrieb respektive zur Milderung der Folgen der Massenentlassung.

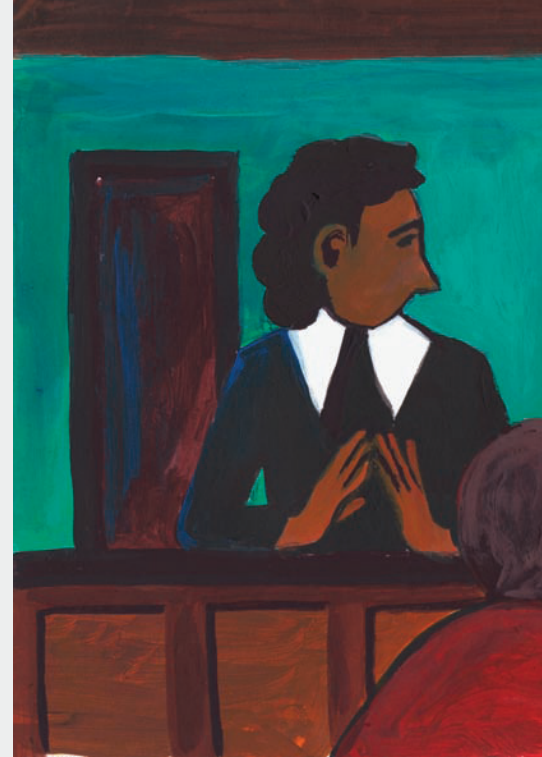
b) Der Umfang der Auskunftspflicht des Arbeitgebers ist unter Berücksichtigung

mehrerer, teilweise gegenläufiger Kriterien zu bestimmen: Der Grundgedanke besteht darin, dass der Arbeitgeber der Arbeitnehmerschaft diejenigen Informationen zu liefern hat, die sie für eine wirksame Wahrnehmung des Vorschlagsrechts benötigt. Andererseits kann die Arbeitgeberin ein berechtigtes Interesse daran haben, bestimmte Informationen nicht preiszugeben, sofern diese beispielsweise Geschäftsgeheimnisse betreffen.

Im Einzelfall ist eine Abwägung dieser gegenläufigen Interessen vorzunehmen. Deren Ergebnis hängt auch von den konkreten Umständen ab. Dies bedeutet wiederum, dass der Begründung, mit der die Arbeitnehmervertretung die Informationen verlangt, entscheidende Bedeutung zukommt. Eine Pflicht zur vollständigen Offenlegung beliebiger Informationen über das Unternehmen im Hinblick darauf, dass diese theoretisch für die Ausarbeitung eines Vorschlags hilfreich sein könnten, ist dagegen abzulehnen.

f) Der Umfang der Auskunftspflicht sowie deren zeitliche Dringlichkeit beurteilen sich mit Blick auf den Zweck der Konsultation im Allgemeinen und in der konkreten Situation.

aa) In Bezug auf die Vermittlung von Investoren und Interessenten ist nicht ersichtlich, welchen nennenswerten Zusatznutzen eine «Zwischenschaltung» der Verhandlungsgemeinschaft hätte bringen können. Ein Käufer wird eine Due Diligence durchführen wollen (deshalb kann die Frage, ob die Beklagte dazu überhaupt Hand biete, als relevant und somit zweckdienlich gelten). Er benötigt Informationen aus erster



Hand. Es kommt hinzu, dass die Verhandlungsgemeinschaft, wie die Klägerin selbst vorbringen lässt, gemäss Art. 14 Abs. 1 des Mitwirkungsgesetzes zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet war. Sie hätte also erhaltene Informationen gar nicht an die Interessenten weitergeben dürfen.

g) Die Antworten waren inhaltlich ausreichend, insbesondere weil BCH bereits im Schreiben vom 26. September 2008 ausführlich informiert hatte.

Urteil des Obergerichts Solothurn, 16. Juli 2010 (ZKAPP.2009.74)

Erwägungen des Bundesgerichts

1.3 Der Arbeitgeber hat der Arbeitnehmervertretung alle zweckdienlichen Auskünfte zu erteilen (Art. 335f Abs. 3 OR).

2. B. sieht den zentralen Streitpunkt in der Frage, welche Informationen «zweckdienlich» seien. Sie ist der Auffassung, sämtliche Informationen, die für die Erarbeitung von Vorschlägen eventuell hilfreich sein könnten, würden davon erfasst.

2.1.1 Die Zweckdienlichkeit der dem Arbeitgeber unterbreiteten Fragen kann, wie B. zu Recht erkennt, nicht allein mit Blick auf die dem Arbeitgeber tatsächlich vorgeschlagenen Projekte beurteilt



Illustration: Christine Ruff

werden. Gerade Informationen, die sich für die Ausarbeitung von zusätzlichen Vorschlägen als notwendig erweisen, sind zweckdienlich. Verweigert der Arbeitgeber diese Auskünfte, verletzt er die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmenden.

Entgegen der Auffassung von B. kann aber für die Annahme einer Verletzung der Mitwirkungsrechte und damit der Missbräuchlichkeit der Kündigung nicht genügen, dass nicht oder nicht hinreichend beantwortete Fragen ex ante betrachtet theoretisch hätten zweckdienlich sein können. Ein Grundstock an Informationen ist aber unverzichtbar, damit überhaupt nach vernünftigen Alternativen gesucht werden kann (vgl. Art. 335f Abs. 3 lit. a–d OR). Wird der Arbeitgeber wahllos mit allen Fragen überhäuft, die ex ante betrachtet für die Ausarbeitung von Projekten theoretisch hilfreich sein könnten, verursacht dies unnötigen Aufwand und kann zu Verzögerungen bei der Erteilung der Auskünfte führen. Ein Verhalten nach Treu und Glauben gebietet vielmehr, sich zunächst auf die für die Auswahl erfolgversprechender Projekte notwendigen Informationen zu konzentrieren und nur diejenigen Zusatzauskünfte zu verlangen, die für die Ausarbeitung dieser Projekte konkret benötigt werden.

2.1.2 Nach dem Gesagten ist zur Begründung einer Verletzung der Mitwir-

kungsrechte zufolge mangelhafter Auskunfterteilung, soweit diese über die obligatorische gemäss Art. 335f Abs. 3 lit. a–d OR hinausreicht, unerlässlich, aufzuzeigen, inwiefern die verlangten Informationen konkret zur Ausarbeitung weiterer oder zur Verbesserung bestehender Vorschläge hätten dienen können. Indem B. dies unterlässt und statt dessen aufzuzeigen versucht, dass die von ihr verlangten Informationen ex ante betrachtet zweckdienlich hätten sein können, und indem sie die erhaltenen Auskünfte als unzulänglich ausgibt, vermag sie keine Bundesrechtsverletzung der Vorinstanz aufzuzeigen, so dass auf ihre entsprechenden Vorbringen nicht näher einzugehen ist.

2.2.2 Ziel der Information ist es, den Arbeitnehmenden zu ermöglichen, dem Arbeitgeber Vorschläge zu unterbreiten. Deren Verwirklichung liegt im Entscheidungsbereich und ist Sache des Arbeitgebers. Die Information Dritter, namentlich der Öffentlichkeit, ist nicht Zweck der in Art. 335f OR geregelten Auskunftspflicht. Die Äusserung der Verhandlungsgemeinschaft gab mithin objektiv Anlass zur Befürchtung, die Informationen könnten für andere Zwecke als die Ausarbeitung von Vorschlägen verwendet und an Dritte weitergegeben werden. Vor diesem Hintergrund erscheint die Reaktion der Beschwerdegegnerin, die eine Geheimhaltungserklärung verlangte, verständlich.

2.2.3 Unklar bleibt ferner, weshalb die Verhandlungsgemeinschaft auf einer schriftlichen Beantwortung der Fragen beharrte. Das Gesetz schreibt nur für die in 335f Abs. 3 lit. a–d OR genannten Informationen ausdrücklich Schriftlichkeit vor. Die weiteren zweckdienlichen Angaben können auch mündlich erfolgen. Es steht ausser Zweifel, dass die Information der Arbeitnehmenden in einer Form erfolgen muss, die das Ausarbeiten von konkreten Lösungsvorschlägen erlaubt. Inwiefern die Arbeitnehmenden auf eine schriftliche Beantwortung aller Fragen angewiesen waren, zeigt B. aber nicht hinreichend auf. Sie übersieht dabei, dass gerade eine mündliche Auskunft Gelegenheit geboten hätte, nachzufragen, wenn ei-

ne Antwort nicht hinreichend detailliert war.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 17. März 2011 (4A_483/2010)

Kommentar

Mit diesen Urteilen wurde rund um die Konsultationsfrist und die notwendigen «zweckdienlichen» Auskünfte Klarheit geschaffen. Die Klärung ist erfreulich, da jeder Arbeitgeber daran interessiert ist, ein Massenentlassungsverfahren korrekt durchzuführen.

Die Konsultationsfrist beginnt in jedem Fall mit Erteilung der Mindestinformationen zu laufen. Dies ist positiv zu werten, da sonst die Konsultation beliebig hinausgezögert werden kann. Die Dauer der Konsultationsfrist richtet sich nach dem konkreten Einzelfall und ist auch in komplexen Fällen nicht länger als 30 Tage. Eine längere Konsultationsfrist ist mit massiven Betriebs- und Lohnkosten – in diesem Fall sind es Mehrkosten in mehrstelliger Millionenhöhe – verbunden. Auch dass die Konsultationsfrist nur mit sachlicher Begründung verlängert wird, liegt im Interesse des Arbeitgebers.

Betreffend die zu erteilenden Informationen gilt der Grundsatz: Je kleiner die Wahrscheinlichkeit, dass die angeforderte Information den Betrieb retten kann, desto geringer sind die Anforderungen an die zu erteilenden Auskünfte. Der Arbeitnehmende muss die Notwendigkeit der von ihm eingeforderten Informationen nachweisen.

Dem Arbeitgeber wurde berechtigterweise ein Interesse zugesprochen, bestimmte Informationen nicht preisgeben zu müssen. Dieses Urteil ist für Firmen bedeutend, damit nicht mit endlosen, unbegründeten Fragenkatalogen unnötiger Aufwand betrieben und die Konsultationsfrist verlängert werden kann. Dass die Auskünfte auch in mündlicher Form erfolgen können, ist eine erleichternde Klärung.

Die beiden Urteile zum Thema Massenentlassung sind bearbeitet und kommentiert durch lic. iur. Carla Schuler, Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller (ASPI). Weitere Informationen dazu auf: www.zpk.ch

Nachhaltigkeit in der Praxis: Geberit, Pavatex und Egli Bau

Warum Unternehmen in Nachhaltigkeit investieren

Wassersparende Spülsysteme für Toiletten, energieeffiziente Produktion von Holzfaserdämmsystemen, solarbetriebene Baustellenlampen: Drei Unternehmen zeigen, was Nachhaltigkeit für sie konkret bedeutet, was es ihnen bringt und auf welche Herausforderungen sie dabei stossen. **Silvia Oppliger**



Bild: Geberit

Hauptsitz der Geberit Gruppe in Jona/SG.

Die Geberit Gruppe ist eine führende Herstellerin von Sanitärtechnik. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Jona/SG beschäftigt weltweit rund 5800 Mitarbeitende, erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 2,1 Milliarden Franken und ist seit 1999 an der Schweizer Börse kotiert. «Das Thema Nachhaltigkeit hat bei Geberit eine lange Tradition», sagt Theres Meyer, Projektleiterin Nachhaltigkeit in der Konzernkommunikation. Der gute Geschäftsgang des Unternehmens bewiese, dass wirtschaftliches Wachstum und eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit umweltfreundlichem und sozialem Handeln vereinbar seien. Am Anfang koste nachhaltiges Produzieren mehr, erklärt Meyer. Doch längerfristig werde die Kostenstruktur durch die Nachhaltigkeit positiv beeinflusst, denn man benötige im Produktionsprozess weniger Energie und Wasser und spare beim Rohmaterial. Der Wasserverbrauch zum Beispiel wurde gegenüber dem Jahr 2006 um 42 Prozent reduziert.

Einen grossen Beitrag zum Erfolg der nachhaltigen Unternehmensstrategie leisteten, so Meyer, die Produkte selbst. Die Anforderungen für nachhaltiges Bauen sowie die generelle Nachfrage nach ressourcenschonenden Gütern nahmen weltweit

zu. «Unsere Produkte sind führend beim Sparen von Wasser und Energie sowie beim Schallschutz und werden diesbezüglich stetig optimiert. Das stärkt uns im globalen Wettbewerb.» Ein eindrückliches Beispiel ist die 2-Mengen- und Spül-Stopp-«Spülkastenflotte», die seit 1998 produziert wird. Theres Meyer: «Gemäss einer Modellrechnung konnten damit gegenüber traditionellen Spülsystemen bis heute mehr als 10 000 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden.» Allein im Jahr 2010 habe diese Einsparung 1500 Millionen Kubikmeter Wasser betragen. Das entspricht etwa der Hälfte des Wasserverbrauchs aller Haushalte Deutschlands während eines Jahres.

Verhaltenskodex für Zulieferer

Die Nachhaltigkeitsstrategie umfasse auch Beschaffung und Logistik, fährt Meyer fort. Geberit verpflichte seine Zulieferer mittels eines verbindlichen Zulieferer-Verhaltenskodex' zu hohen Standards für Umweltschutz, sozial verträglichen Arbeitsbedingungen sowie fairen Geschäftspraktiken. 98 Prozent der Top-200-Zulieferer hätten den Verhaltenskodex unterschrieben. In der Logistik werde darauf geachtet, Fahrzeuge mit besonders

grossem Ladevolumen einzusetzen, wodurch sich der Energieverbrauch pro Tonne Fracht reduziere.

Das alles, betont Meyer, sei nur dank motivierten Mitarbeitenden möglich, die sich mit dem Unternehmen identifizierten. Deshalb beinhalte die Nachhaltigkeitsstrategie auch den Umgang mit den Mitarbeitenden. Mit der Vermittlung von Unternehmens- und Markenwerten sowie mit dem Geberit Verhaltenskodex für Mitarbeitende, der die Pflichten, aber auch die Rechte definiere, fördere man die Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem positioniere sich Geberit im Wettbewerb um Fachkräfte mit dem Angebot von individuellen Arbeitszeitmodellen, flexiblen Pensionierungslösungen sowie mit Aus- und Weiterbildungsangeboten als attraktive Arbeitgeberin.

Die Unternehmensführung sei davon überzeugt, dass sich die nachhaltige Ausrichtung für Geberit lohne, sagt Theres Meyer abschliessend. Daher sei das Ziel für die Zukunft, «die Vorbildfunktion als Anbieter von nachhaltigen Sanitär Lösungen zu behaupten sowie im nachhaltigen Bauen eine Führungsrolle einzunehmen». Damit wolle man weiterhin gesund wachsen, strebe eine nachhaltig positive Entwicklung des Aktienkurses und eine Stärkung des Interesses von nachhaltigkeitsbewussten Investoren an.

Pavatex: Herstellerin von Holzfaserdämmsystemen

Weiterhin gesund zu wachsen, ist auch das Ziel des unternehmergeführten KMU Pavatex mit Sitz in Fribourg. Pavatex stellt Holzfaserdämmsysteme für Gebäudehüllen her, beschäftigt rund 190 Mitarbeitende und erzielte 2010 einen Umsatz von 110 Millionen Franken. Vor drei Jahren habe man die gesamte Firma auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, erzählt Herbert Christen, Direktor Produktion und Technik. Auslöser sei eine Umfrage bei verschiedenen Ansprechpartnern gewesen. Dabei sei Nachhaltigkeit als eines von mehreren Metathemen definiert worden, die Kunden künftig verstärkt nachfragen würden. Seither werde bei Pavatex jeder Entscheidungsprozess auf seine Nachhaltigkeit überprüft und entsprechend um-

gesetzt, falls die finanzielle Rentabilität gewährleistet sei. «Denn», so Herbert Christen, «Nachhaltigkeit beinhaltet auch die ökonomische Komponente. Nur wenn sich eine Investition finanziell auszahlt, macht sie für das Unternehmen Sinn und ist damit nachhaltig.»

«Investitionen müssen sich lohnen»

Hohe Energiekosten – rund 12 Prozent des Umsatzes – waren laut Christen der Treiber dafür, dass Pavatex schon vor zehn Jahren damit begonnen hatte, den Energiehaushalt konsequent umzubauen. Natürlich wolle man auch einen Beitrag zum Umweltschutz leisten, erklärt Christen. Doch standen die Kosteneinsparungen im Vordergrund. Zwei Massnahmenpakete habe Pavatex dafür in Angriff genommen: «Einerseits nutzen wir vermehrt erneuerbare Energien, andererseits senken wir den spezifischen Energiebedarf pro produzierte Einheit.» Konkret hiess das 2001 die teilweise Umstellung von Schweröl auf Tierfett als Brennstoff im Werk Fribourg sowie 2007 die Inbetriebnahme des Biomassenkraftwerks im Werk Cham. Damit konnten die Energiekosten reduziert werden. «Diese Investitionen hätten wir nicht getätigt, wenn sie sich finanziell nicht auszahlen würden», betont Christen.

Gleichzeitig sei die gesamte Firma auf Möglichkeiten zur Verbesserung der

Energieeffizienz analysiert worden. Das Resultat: Pavatex konnte den spezifischen Energiebedarf pro produzierte Einheit um fast einen Drittel senken, die CO₂-Emissionen um 31,5 Prozent reduzieren – bei gleichzeitig massivem Anstieg des Produktionsvolumens – und die CO₂-Intensität auf rund 33 Prozent herabsetzen.

Das ist bedeutend mehr als die 66 Prozent CO₂-Intensität, zu der sich Pavatex 2001 in einer Zielvereinbarung mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) verpflichtet hatte. Die CO₂-Intensität ist der ausschlaggebende Messwert für die Wirksamkeit von Klimaschutzmassnahmen und lässt sich berechnen, indem die effektiven Emissionen durch die Summe aus effektiven und vermiedenen Emissionen dividiert werden. Durch das Erfüllen der Zielvereinbarung wurde Pavatex von der CO₂-Abgabe befreit – die zusätzlich eingesparten Tonnen CO₂ können als Zertifikate verkauft werden. Herbert Christen: «Damit können wir weitere Projekte finanzieren.» Die EnAW habe mit ihren industrietauglichen Massnahmen und ihrer professionellen Begleitung zu diesem Erfolg beigetragen.

Produkte mit guter CO₂- und Ressourcenbilanz

Die Produkte selbst seien der andere Nachhaltigkeitsfokus bei Pavatex, fährt ▶

Das Biomassenkraftwerk von Pavatex in Cham.



Bild: Pavatex

- Christen fort. «Die CO₂- und Ressourcenbilanz über den Lebenszyklus unserer Holzfaserdämmplatten hinweg fällt sehr positiv aus.» Die Gründe dafür: Sie bestehen aus einem natürlich nachwachsenden Rohstoff, der CO₂ aus der Atmosphäre bindet, und sie können am Ende ihres Lebenszyklus weiter verwertet werden – zum Beispiel für die Energieproduktion anstelle von fossilen Brennstoffen.

Diese positive CO₂- und Ressourcenbilanz der Produkte sowie die Fortschritte in der Produktion werden gemäss Christen aktiv für die Positionierung im Markt eingesetzt. «Denn», wiederholt er, «das Unternehmen muss finanziell von seinen Massnahmen für den Umweltschutz profitieren, ansonsten sind sie nicht nachhaltig.»

Unklare künftige Rahmenbedingungen

Eine Herausforderung sieht Christen in der Unklarheit bezüglich der zukünftigen Rahmenbedingungen: «Wir wissen heute nicht, wie das CO₂-Gesetz für die Zeit nach 2012 aussieht. Aber wir müssen jetzt Entscheidungen für Projekte treffen, mit denen wir 30 bis 50 Jahre lang leben werden.» Trotzdem: Pavatex gehe auf diesem Weg der Nachhaltigkeit weiter. Mit einem zweiten Biomassekessel im Werk Fribourg ab 2015 werde der CO₂-Ausstoss nochmals um 50 Prozent reduziert und der Anteil der erneu-



Mitarbeitende der Egli Bau im Einsatz.

erbaren Energien (thermisch) auf über 90 Prozent gesteigert.

Das Strassen- und Tiefbau-Unternehmen Egli Bau AG

Ebenfalls auf erneuerbare Energien setzt die Egli Bau AG in Zürich mit solarbetriebenen Baustellenlampen. Das im Strassen- und Tiefbau tätige KMU beschäftigt 40 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Umsatz zwischen 9 und 11 Millionen Franken pro Jahr. In seinem Leitbild schreibt das Unternehmen, dass es nachhaltig und qualitätsbewusst wirtschaftet und baut. Was für Geschäftsleiter Alfred Hatt bedeutet: «Wir bauen hohe Qualität, sodass der Bauherr lange Freude an seinem Bauwerk hat.» Die Egli Bau liefere Produkte, die langfris-

tig eine hohe Qualität aufweisen; das sei für ihn nachhaltig, erklärt Hatt.

Das Unternehmen hat sich vom Team des Öko-Kompasses der Stadt Zürich beraten lassen. Es hat sich laut Hatt gelohnt: «Sie haben uns wertvolle Denkanstösse gegeben.» Welches Papier man zum Kopieren verwende, welche Maschinen man anschaffe und so weiter. Ein Resultat dieser Beratung sind die erwähnten Lampen, die künftig die Baustellen der Egli Bau bei Dunkelheit mit Solarenergie beleuchten. Damit reduziert das Unternehmen den Gebrauch von Batterien.

«Nachhaltigkeit darf kein Kostentreiber sein»

Für Hatt ist klar, dass Nachhaltigkeit für sein Unternehmen kein Kostentreiber sein darf. «Die Marge in der Baubranche ist zu klein, der Kostendruck zu hoch. Wir können keine Mehrkosten verkraften, auch wenn die sich später wieder auszahlen sollten – dann ist es nämlich zu spät.» Der Kunde erwarte – zu Recht – Qualität, doch sei er nur in wenigen Fällen bereit, höhere Kosten für die Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien zu bezahlen.

Positiv bewertet der Geschäftsleiter der Egli Bau den Reputationseffekt: «Hat man sich den Ruf erworben, Produkte von nachhaltiger Qualität zu liefern, profitiert man von den zufriedenen Kunden und der entsprechenden Mund-zu-Mund-Propaganda.» Der Kunde ist dann laut Alfred Hatt bereit, einen fairen Preis für gute Qualität zu bezahlen. ■

Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW)

Die EnAW wurde 1999 von verschiedenen Wirtschaftsverbänden gegründet. Sie unterstützt Unternehmen bei der Reduktion ihrer CO₂-Emissionen und der Steigerung der Energieeffizienz – anhand von konkreten, auf die individuellen Bedürfnisse und Potenziale der Unternehmen zugeschnittenen Zielvereinbarungen. Die den Zielen zugrunde liegenden Massnahmen folgen allesamt dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit, wodurch das Engagement für die Umwelt zum Gewinn für das Unternehmen wird. Über 2100 Unternehmen haben mit der EnAW eine Zielvereinbarung abgeschlossen. www.enaw.ch

Öko-Kompass

Der Öko-Kompass ist ein Umweltberatungsangebot der Stadt Zürich für KMU mit Geschäftssitz auf dem Stadtgebiet. Mit dem Öko-Kompass erfahren KMU, wie sie Energie und Material und somit Kosten sparen können: über eine kurze Standortberatung vor Ort, ein spezifisches Programm oder eine simple Sofortmassnahme. www.stadt-zuerich.ch/oeko-kompass

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:

Lenzin + Partner GmbH
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch
Telefon 062 844 44 88

Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Augustausgabe	14. Juli 2011
Septemberausgabe	17. August 2011
Oktoberausgabe	16. September 2011



Eine vorausschauende Analyse des Firmenumfelds ist notwendig

Unternehmen wirtschaften in einem durch Politik und Gesellschaft definierten Umfeld, das sich stetig verändert. Für Unternehmen ist es daher wichtig, künftige Anforderungen vorausschauend zu analysieren, und auf dieser Basis langfristige Ziele zu formulieren. **Richard Vögeli und Kolja Leiser**

«Von den Zinsen leben, nicht von der Substanz» war das Motto, das Hans Carl von Carlowitz im 18. Jahrhundert in einem der ersten schriftlichen Beiträge zum Konzept der Nachhaltigkeit annahmte. Von Carlowitz war Forstwirt, und er machte eine nachvollziehbare Beobachtung: Das Kapital des Forstbetriebs ist der Wald, und der Betrieb überlebt langfristig nur dann, wenn abgeholzt wird, was nachwächst. Ein ökologisches Anliegen – nämlich der Schutz des Waldes – dient dem Kapitalerhalt und ist wichtig für den dauerhaften Geschäftserfolg.

Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde im Laufe der Zeit noch genauer definiert – sowohl in der Wirtschaft als auch auf der politischen Ebene. Letztere versteht Nachhaltigkeit seit dem Erdgipfel von Rio de Janeiro 1992 primär als entwicklungspolitisches Postulat. Die gerechte Verteilung von Entwicklungschancen und Naturressourcen unter heutigen und künftigen Generationen stehen da-

bei im Fokus. Nachhaltigkeit als Frage des «Kapitalerhalts» etablierte sich auch in der modernen Wirtschaftswelt, da man erkannte, wie stark der Substanzwert eines Unternehmens von Leistungen der natürlichen Umwelt und des gesellschaftlichen Umfelds abhängt. Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde im Unternehmenskontext auf drei wichtige Aspekte zugespitzt:

- Einbezug von ökologischen, sozialen und Governance-Themen in die Unternehmensführung unter Ausbalancierung mit betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen.
- Einbezug von «nicht-marktlichen» Anspruchsgruppen (Stakeholdern), die wichtige Unterstützungsleistungen für ein Unternehmen erbringen können, insbesondere die dringend notwendige gesellschaftliche Akzeptanz.
- Transparenz und Rechenschaftslegung – zum Beispiel in Nachhaltigkeitsberichten.

Heute gehören sowohl das Umwelt- und Sozialmanagement als auch der Stake-

holderdialog in den etablierten Unternehmen zum festen Bestandteil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Gemäss einer Studie von PricewaterhouseCoopers vom März 2011 publizieren 65 Prozent aller SMI-Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht, und Nachhaltigkeits- und/oder Umweltverantwortliche kümmern sich um entsprechende Projekte.

CO₂-Reduktion: Eine Chance für Unternehmen

Doch während wir uns auf gutem Wege zur Nachhaltigkeit wäghen, bestehen grosse und ungelöste Herausforderungen, so auch die Klimaerwärmung. Um diese bei maximal zusätzlich 2 Grad Celsius aufzuhalten, muss unsere Wirtschaft gemäss UN-Klimakonferenz von Cancún 2010 ihren CO₂-Ausstoss um 80 Prozent reduzieren. Nachhaltig wäre der Wandel zu einer CO₂-armen oder sogar CO₂-freien Wirtschaft, wenn es gelänge, gleich viel zu produzieren mit deutlich weniger Emissionen. Eine Herausforderung, die für Unternehmen gewinnbringend umsetzbar sein könnte.

In der modernen Wirtschaftswelt hat man erkannt, wie stark der Wert eines Unternehmens von den Leistungen der natürlichen Umwelt und des gesellschaftlichen Umfelds abhängt.



Nehmen wir das Beispiel von Investitionen in CO₂-arme und energieeffiziente Technologien. Viele solcher Technologien sind hochrentabel – wie beispielsweise ein Hocheffizienzmotor. Allerdings kommen sie noch nicht genug zum Einsatz, weil sie hohe Investitionen erfordern, die sich erst nach einigen Jahren amortisieren. Unternehmensinterne Amortisationsfristen geben vor, innert welcher Zeit der «Pay back» einer Investitionen zu erfolgen hat. Diese Vorgaben sind oft extrem kurzfristig (1 bis 3 Jahre). Sie berücksichtigen aber nicht, dass viele Effizienzverbesserungen nur über die gesamte Nutzungsdauer von mehreren Jahren wirklich wirksam werden können und sich auch nur so verzinsen.

Der Hocheffizienzmotor hat eine Lebensdauer von 12 Jahren, in denen er die Investitionskosten um ein Mehrfaches einspielt (vergleiche E.Jochem in «io new management» vom 21. August 2009). Er reduziert Energiekosten und

«Ökologische Überlegungen zahlen sich aus.»

Umweltressourcen gleichzeitig – ganz im Sinne der Nachhaltigkeit. Er spart Strom und damit Ressourcen (natürliches Kapital), die zu dessen Herstellung benötigt werden. Ökologische Überlegungen zahlen sich also durchaus aus. Der Nachhaltigkeit im Wege steht aber in der Praxis oft eine grosse Diskrepanz zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen.

Häufig wird auf eine vorausschauende Analyse des Firmenumfelds verzichtet. Eine solche Analyse würde zum Beispiel die langfristige Entwicklung der Energiepreise, die zunehmende Bepreisung von Emissionen oder auch den Wandel von Lebensstilen allgemein aufdecken. Wenn diese langfristigen Faktoren einbezogen werden, zeigt sich häufig, dass sich ein Umstieg auf ökologischere Alternativen noch viel früher lohnt als auf den ersten Blick ersichtlich.

Nachhaltigkeit ist also für die Wirtschaft eine Frage der Zukunftsfähigkeit. Um dieser Rechnung tragen zu können,

Wie Unternehmen zu einer nachhaltigen Ausrichtung kommen

- Jedes Unternehmen und jede Branche hat eigene, spezifische Nachhaltigkeits Herausforderungen. Diese müssen erkannt und eine passende Strategie muss dazu definiert werden.
- Stakeholder einbinden, Rechenschaft ablegen, Ziele definieren und Fortschritte messen und dokumentieren.
- Sich vernetzen: Über Initiativen, die das Lernen und den Austausch von Best Practices fördern: UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (global), The Sustainability Forum Zürich (Schweiz).

brauchen Unternehmen entsprechende Steuerungshebel. Interne Managementsysteme können gewährleisten, dass mit Nachhaltigkeitschancen und -risiken adäquat umgegangen wird und Erfolge oder Misserfolge mit Indikatoren gemessen werden. Solche Indikatoren könnten ebenfalls helfen, neben harten Faktoren wie Kosteneffizienz auch weiche Nutzenaspekte aufzuzeigen: Eine höhere Glaubwürdigkeit und Reputation, ein höherer Markenwert und nicht zuletzt eine gesteigerte Mitarbeitermotivation.

Coop: «CO₂-neutral bis 2023»

Der Detailhändler Coop hat sich die Vision «CO₂-neutral bis 2023» gegeben. Coop will alle internen, wirtschaftlich sinnvollen CO₂-Reduktionspotenziale bis 2023 ausschöpfen und erst dann einen unvermeidbaren Restanteil von Emissionen über den freiwilligen Zukauf von Emissionszertifikaten kompensieren. Die Filialen von Coop durchlaufen bis 2023 einen kompletten Investitionszyklus, so dass sie in einem organischen Prozess auf den technisch besten Stand gebracht werden können.

Ausserdem rechnet Coop damit, dass langfristig im Rahmen des Klimaschutzes CO₂-Emissionen mit einem Preis von 120 Franken pro Tonne versehen werden und dass die Verknappung und die stetige Verteuerung von fossilen Ressourcen fortschreiten. Daher tätigt Coop vorausschauend bis 2023 alle Investitionen in effizientere Gebäude und Geräte, auch wenn diese nach heutigem Stand netto Zusatzkosten bis zu 120 Franken pro vermiedene Tonne CO₂ hervorrufen. Damit nimmt Coop künftige Preis-

steigerungen von Kohlenstoff-In- und -Outputs vorweg und bereitet das Unternehmen schon heute auf diesen «Preisschock» vor.

Doch ist nicht jedes Unternehmen, das sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreibt, damit automatisch auch erfolgreich. Der Ölkonzern BP schien fortschrittlich, weil er «grüne» und nachhaltige Themen in der Unternehmenskommunikation gezielt bewirtschaftete. Er investierte in eine aufwändige Umgestaltung seines Markenzeichens und formulierte mit dem Claim «Beyond Petroleum» die Vision eines Ausstiegs aus den fossilen Energieträgern. In der jüngsten Vergangenheit «brillierte» BP aber mit Umweltkatastrophen, die das grüne Marketing Lügen strafte: Auslaufendes Pipeline-Öl in Alaska wurde als eklatanter Verstoß gegen geltende Umweltgesetze gewertet. Und die Katastrophe nach der Explosion der Förderplattform Deepwater Horizon im Jahr 2010 offenbarte wiederum gravierende Mängel im Risikomanagement.

Die beiden Beispiele zeigen klar: Nachhaltigkeit muss im Unternehmen gelebt sein. Die nachhaltige Unternehmensführung beginnt nicht beim glänzenden Umweltbericht, sondern dort, wo das Geld verdient wird. Sie muss in allen Stufen des Unternehmens stark verankert sein. Dies setzt eine klare Vision und realistische Strategie voraus. ■

Dr. Richard Vögeli ist Mitglied der Geschäftsleitung und Senior Consultant bei BHP-Brugger und Partner AG in Zürich. Kolja Leiser ist Berater bei BHP-Brugger und Partner AG und betreut in dieser Funktion die Aktivitäten des Vereins The Sustainability Forum Zürich (TSF).

Interview mit Dr. Pascal Gentinetta, Direktor von Economiesuisse

«Die Wirtschaft ist die Lösung in der Klimapolitik»

Economiesuisse setzt im laufenden Jahr einen Schwerpunkt auf Green Economy und hat für den Herbst eine «Cleantech-Strategie» angekündigt. Pascal Gentinetta über den Leistungsausweis der Schweizer Wirtschaft im Klimaschutz, nachhaltige Energie- und CO₂-Gesetze und die internationale Klimapolitik. **Silvia Oppliger**

Herr Gentinetta, Sie sagen, die Wirtschaft ist die Lösung in der Klimapolitik und nicht das Problem. Inwiefern?

Pascal Gentinetta: In der Klimadiskussion wird die Wirtschaft oft als Bremserin dargestellt – zu Unrecht, denn das entspricht nicht der Realität. Nur dank den Bemühungen der Unternehmen hat die Schweiz ihre Kyoto-Ziele überhaupt erreicht. Mit einer Mischung zwischen inländischen und ausländischen Massnahmen hat die Wirtschaft in den vergangenen Jahren ihre CO₂-Emissionen um rund 4 Millionen Tonnen pro Jahr gesenkt. Das entspricht etwa 80 Prozent der Emissionsreduktion, zu der sich die Schweiz verpflichtet hat, und übertrifft das, wozu sich die Wirtschaft gegenüber der Politik verpflichtet hat. Diese Leistung haben die 2100 Unternehmen, die mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) eine Zielvereinbarung abgeschlossen haben, die Zementindustrie mit ihrer Spezialvereinbarung und die Stiftung Klimarappen miteinander erreicht. Diesen Leistungsausweis wollen wir deutlicher kommunizieren.

Ist die Wirtschaft auch die Lösung für andere ökologische Herausforderungen?

Auf alle Fälle: Das PET-Recycling, vor rund 20 Jahren auf freiwilliger Basis von den Unternehmen der Branche gestartet und heute eine Selbstverständlichkeit, und die Recycling-Initiative im IT-Bereich vom Branchenverband Swico sind solche Beispiele. Sie zeigen: Die Wirtschaft ergreift die Initiative und leistet ihren Beitrag zum Umweltschutz, wenn es möglich ist, betriebswirtschaftlich Sinnvolles mit ökologisch Sinnvollem zu verbinden. Die EnAW zeigt zu-

dem beispielhaft auf, dass sich aus diesem Modell der Freiwilligkeit auch Synergien zwischen Klimapolitik und Energieeffizienz ergeben. So haben die Unternehmen bei der EnAW ihre Bemühungen nebst der Reduktion von CO₂-Emissionen auch auf die Erhöhung der Energieeffizienz ausgerichtet und konnten ihren Stromverbrauch um 10 Prozent oder eindrucksvolle 1 Terrawattstunde reduzieren – und damit ihre Stromkosten senken.

Warum kommunizieren Sie diese Leistungen gerade jetzt offensiver?

Das müssen wir im Kontext der laufenden Revision des CO₂-Gesetzes und der hängigen Klimainitiative sowie in jenem der Diskussion um die Energieversorgung nach Fukushima sehen. Vergessen

«Nachhaltig ist eine Lösung nur, wenn sie finanzierbar ist.»

wir nicht: Wir werden mit dem Wirtschaftswachstum immer mehr Energie verbrauchen. Wir haben dennoch eine Studie in Auftrag gegeben, die aufzeigen soll, wo weitere Cleantech-Potenziale der Schweizer Wirtschaft liegen. Darauf wird unsere «Cleantech-Strategie» basieren. Wir dürfen uns nicht heute auf eine Klima- und Energiepolitik festlegen, die irreversible Präjudizen schafft und sich später als nicht zielführend herausstellt. Darum zeigen wir, dass sich der bisherige Weg der freiwilligen und individuellen Zielvereinbarungen bewährt. Wir erreichen mehr, wenn wir den Unternehmen Ziele vorgeben, sie aber

selbst entscheiden können, wie sie diese Ziele erreichen. Gesetzliche Zwänge und Subventionen sind viel weniger effektiv.

Was verstehen Sie unter Cleantech?

Cleantech hat verschiedene Aspekte. Das ist einerseits ein Verhalten (zum Beispiel die Optimierung eines Produktionsprozesses), eine Dienstleistung (eine Beratung oder eine Finanzierung einer solchen Prozessoptimierung), oder ein Produkt, mittels dem Ressourcen geschont und/oder schädliche Emissionen reduziert werden. Cleantech ist für uns nicht ein Sektor oder eine Branche, die verschiedenen Cleantech-Aspekte sind in der gesamten Wirtschaft zu finden. Es macht daher keinen Sinn, zwischen weissen Rittern und schwarzen Schafen zu unterscheiden. Vielmehr soll man anhand dieser Aspekte alle spezifischen Cleantech-Potenziale in den verschiedenen Branchen nutzen. Green Economy wiederum ist für uns eine gesamtwirtschaftliche Perspektive, und Cleantech ist sozusagen eines der Instrumente, um die Zielsetzungen der Green Economy zu erreichen.

Und Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist für uns ein umfassender Begriff. Wir agieren nachhaltig, wenn wir uns konsistent verhalten, uns nicht mit der Fahne im Wind drehen. Wenn wir dauerhafte und ausgeglichene Lösungen anstreben, welche die Ursachen eines Problems angehen und nicht einfach die Symptome bekämpfen. Für uns bedeutet das, dass wir auch mal unangenehme Positionen beziehen, um unsere wirtschaftspolitischen Anliegen konsistent zu vertreten. Und diese dau-

erhaften und ausgeglichenen Lösungen müssen nebst der ökologischen und der sozialen eine ökonomische Komponente beinhalten. Denn dauerhaft ist eine Lösung nur, wenn sie auch finanziell tragbar ist, das heisst keine Schuldenlasten produziert.

Die EnAW hat man vor zehn Jahren ins Leben gerufen. Was waren die Gründe dafür?

Der Meinungswandel in der Bevölkerung löste sicherlich einen gewissen Druck auf die Wirtschaft aus, damit kam auch etwas in Bewegung. Man gründete die EnAW, um gesetzlichen Regulierungen zuvorzukommen. In der Zwischenzeit haben die EnAW und die Unternehmen erstens ein grosses Know-how in Klimaschutz und Energieeffizienz aufgebaut und zweitens gezeigt, dass sich damit gleichzeitig Kosten reduzieren lassen. Es spricht sich herum, dass es sich auch betriebswirtschaftlich rechnen kann.

Umweltschutz lohnt sich also finanziell für ein Unternehmen?

Wenn die Investitionen, welche die Umwelt schützen sollen, in marktreife und finanziell nachhaltige Technologien und Produkte gesteckt werden, ja.

Braucht es zu Beginn Subventionen, damit sie Marktreife erlangen können?

Nein. Aber es braucht eine starke Grundlagenforschung, und der Wissenstransfer aus der Forschung in die Unternehmen muss funktionieren. Im Übergangsbereich zwischen Grundlagenforschung und industrieller Produktentwicklung gibt es eine Grauzone. Doch wir sind klar der Meinung, dass die Produktentwicklung eine unternehmerische Aufgabe ist. Damit fokussiert sich die Entwicklung auf Technologien und Produkte, welche die Kunden tatsächlich wollen und mit dem sie wettbewerbsfähig sind – auch global.

Welche Strategie soll die Schweiz in der internationalen Klimapolitik verfolgen?

Die Schweiz darf keine Alleingänge machen. Wir müssen uns für internationale koordinierte Ziele und ein entsprechendes Vorgehen einsetzen, damit die Unternehmen weltweit dieselben Rahmen-



Bild: Silvia Opliger

Pascal Gentinetta: «Wir sind gegen klimapolitische Alleingänge der Schweiz, haben aber nichts gegen international höhere Standards, die für alle Akteure gelten.»

bedingungen vorfinden. Wenn wir in der Schweiz Regeln einführen, die international nicht kompatibel sind, resultiert das im «Carbon-Leakage»: Unternehmen, die hier einen Beitrag zur Reduktion von CO₂-Emissionen leisten, wandern ab in Länder mit tieferen Standards. Das ist erstens fürs Klima schlecht und zweitens wandern damit wertvolles Know-how und Innovationsfähigkeit aus der Schweiz ab. Wenn aber international höhere Standards für alle Akteure gefordert werden, haben wir nichts dagegen einzuwenden.

Warum?

Einerseits, weil das in der Logik des globalen Klimawandels ist. Es ist ein internationales Problem, das international gelöst werden muss. Was nützt es, wenn die Schweiz einen Tropfen im Ozean der CO₂-Emissionen reduziert, andere Länder aber munter weiter emittieren? Dann werden unsere wertvollen Anstrengungen geradezu zunichte ge-

macht. Jedes Land soll sich im Verhältnis zu seinen finanziellen Kräften und Potenzialen zum Klimaschutz verpflichten. Zudem sind global geltende höhere Standards eine Exportchance für unsere hoch entwickelten und konkurrenzfähigen Cleantech-Produkte und Technologien zum Klimaschutz. Die Nachfrage nach solchen Produkten steigt global. Darum haben wir grosses Interesse daran, dass globale Standards gelten.

Haben Sie ein Beispiel für «das nachhaltige Unternehmen»?

Da will und kann ich kein einzelnes Unternehmen nennen. Ich möchte aber noch einmal auf den kollektiven Effort der 2100 Unternehmen bei der EnAW hinweisen, die einen grossen Beitrag zur Reduktion von CO₂-Emissionen und zur Stärkung der Energieeffizienz geleistet haben. Das wollen wir insbesondere im KMU-Bereich intensivieren. Und wir hoffen sehr, dass auch die Politik auf diesem Weg mitgeht. ■

Führungsgremien

Globalisierte Schweizer Chefetagen

Die Zahl der Ausländer in den Führungsgremien der 100 grössten Schweizer Unternehmen wächst weiter. Auf dem Vormarsch sind vor allem Manager aus angelsächsischen Ländern. Frauen sind in den Chefetagen immer noch untervertreten. Das belegt der neuste Report des Beratungsunternehmens Guido Schilling. **René Pfister/Schillingreport**

Die Globalisierung und die Öffnung der Märkte haben einen starken Einfluss auf die Führungsgremien der Schweizer Unternehmen: Der Anteil der ausländischen Chefs wächst kontinuierlich. Das bestätigt der «Schillingreport 2011», der die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Unternehmen analysiert. Seit der ersten Auflage vor sechs Jahren bestätigen insbesondere die Unternehmen, die im SMI vertreten sind, den Trend. Erstmals jedoch ist der Anteil der Führungskräfte aus Deutschland rückläufig, während die US-Amerikaner und Briten auf dem Vormarsch sind.

45 Prozent Ausländer in den Geschäftsleitungen

Lag der Anteil der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder im Jahr 2006 noch bei 36 Prozent, ist er seitdem stetig gestiegen und liegt nun bei 45 Prozent. In den Konzernen, die im Börsen-Index SMI figurieren und als Vorreiter in Sachen Internationalisierung anzusehen sind, stammen sogar zwei Drittel nicht aus der Schweiz. Das Ausbildungsniveau der Geschäftsleitungsmitglieder ist unter den Ausländern besonders hoch.

Die grosse Mehrheit sind Akademiker (88 Prozent), während von den Schweizern lediglich 69 Prozent eine Universität besucht haben. Das liegt laut Schillingreport vermutlich daran, dass im Ausland generell mehr Wert auf eine universitäre Ausbildung gelegt wird und Top-Positionen fast ausschliesslich mit Akademikern besetzt sind. In der Schweiz hingegen können der zweite Bildungsweg oder auch praktische Tätigkeiten ausreichen, um es bis an die Spitze eines Unternehmens zu schaffen.

«Gefragt sind heute nicht mehr die besten Manager der Schweiz, sondern die besten Köpfe weltweit», interpretiert Guido Schilling, Managing Partner der Guido Schilling AG, die den Report herausgibt. Für die grossen, international tätigen Unternehmen ist der Schweizer Arbeitsmarkt, so ein Fazit des Reports, einfach zu klein. Eine Schlüsselrolle für die Schweizer Wirtschaft spielen nach wie vor deutsche Führungskräfte. Mit einem Anteil von einem Drittel bilden sie noch immer die grösste Gruppe in-

«Deutsche Führungskräfte werden von den US-Amerikanern überholt.»

nerhalb der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder. Allerdings werden sie nun erstmals überholt von den US-Amerikanern. Diese Trendwende gilt insbesondere für die SMI-Unternehmen, bei denen die Deutschen mit 14 Prozent nur noch die drittstärkste ausländische Gruppe bilden, klar hinter den US-Amerikanern (23 Prozent) und den Briten.

Chefs aus den USA ziehen mit Schweizern gleich

Noch stärker akzentuiert ist dieser Trend unter den CEOs der SMI-Unternehmen: Hatten 2006 noch 42 Prozent der Chefs keinen Schweizer Pass, so verdoppelte sich dieser Anteil 2011 fast auf 75 Prozent. Die CEOs aus den USA haben zahlenmässig mit denjenigen aus der Schweiz gleichgezogen. Die Gründe für diesen Wechsel liegen möglicherweise in der fortschreitenden Glo-

balisierung sowie in der anziehenden Konjunktur in Deutschland, folgert der Report.

Beim Frauenanteil bewegt sich weiterhin wenig

Im Gegensatz zum steten Anstieg der ausländischen Führungskräfte verharrt der Frauenanteil in Geschäftsleitungen seit sechs Jahren konstant bei rund fünf Prozent. Bei den weiblichen CEOs tut sich aber etwas. So sind zwei neue Frauen an die Spitze von Schweizer Unternehmen gerückt: Isabelle Welton bei IBM Schweiz, und Thorid Klantschitsch bei der Bell AG. Im Schnitt übernehmen Top-Managerinnen gemäss dem Report aber weniger oft Verantwortung im operativen Geschäft als ihre männlichen Kollegen, da sie immer noch eher interne Service-Funktionen im Human-Resources oder Kommunikationsbereich besetzen.

Guido Schilling betont in seiner Bilanz, dass die grössten Schweizer Unternehmen global tätig seien. Sie trügen massgeblich zur Wertschöpfung bei, und dabei seien ausländische Topmanager entscheidend beteiligt. Die Politik tue deshalb gut daran, die Rahmenbedingungen für Grossunternehmen auf dem Arbeitsmarkt nicht zu verschlechtern, kommentiert Schilling.

Für den Schillingreport 2011 wurden Daten von 116 Unternehmen ausgewertet, darunter die 100 grössten der Schweiz. Die Grösse bezieht sich dabei auf die Zahl der Mitarbeitenden. Total wurden 907 Geschäftsleitungsmitglieder und 814 Verwaltungsräte in die Analyse mit einbezogen. ■

Antoinette Hunziker-Ebnetter

Aus der Welt der Täuschung



Bild: Silvia Döpliger

Lebt ein Unternehmen über seine finanziellen Verhältnisse, sind die Konsequenzen klar: Bei begründeter Aussicht auf Sanierung kann es unter Umständen noch entsprechende Massnahmen ergreifen, andernfalls muss es Insolvenz anmelden. Handelt es sich dagegen beim Schuldner um einen Staat, gelten derzeit andere Gesetzmässigkeiten, wie das Beispiel Griechenlands zeigt. 2010 stieg die Staatsverschuldung des Mittelmeerstaats sprunghaft auf knapp 115 Prozent und soll dieses Jahr gar deutlich über die 150-Prozent-Marke steigen. Wie die Öffentlichkeit inzwischen weiss, wurde das Staatsdefizit bis 2009 mit «kreativer» Buchhaltung sowie mithilfe «kreativer» Kapitalmarkttransaktionen – tatkräftig unterstützt von Banken und Finanzberatern – künstlich tief gehalten, was die Staatsschuld erheblich verfälschte.

Dass der Mittelmeerstaat bislang noch nicht für seine Schulden haften musste, verdankt er dem Euroschuttschirm, der in diesen Wochen bereits zum zweiten Mal aufgespannt werden musste. Von einem solch einfachen Ausweg können sanierungsbedürftige Unternehmen nur träumen. Der EU-Staatenverbund will damit verhindern, dass er nach der jüngsten Finanzkrise in einem weiteren Ernstfall systemrelevanten Finanzinstituten unter die Arme greifen muss, die Staatsanleihen gefährdeter EU-Staaten in ihren Portfolios halten.

Im Gegensatz zur klassischen Umschuldung müssen die Anleger und Banken somit die Kosten ihrer Fehlspekulationen mit Euroland-

Staatsanleihen nicht selbst tragen, sondern profitieren vom grosszügigen «Geschenk» aus der Kasse der noch zahlungsfähigen EU-Staaten und damit der Steuerzahler. Den USA, die Mitte Mai 2011 die vom Parlament festgelegte Schuldengrenze von USD 14,3 Billionen überschritten haben und täglich Neuschulden im Umfang von USD 4 Milliarden anhäufen, droht ein ähnliches Schicksal.

Die systemische Krise wird damit immer offensichtlicher. Sie manifestiert sich ebenso sehr in der Schöpfung billigen Geldes, das die Notenbanken den Geschäftsbanken in gigantischem Ausmass zur Verfügung stellen und das von vielen Instituten für unkontrollierte Derivatgeschäfte eingesetzt wird.

Warum aber laufen die Bürger nicht längst dagegen Sturm, dass das Verwalten und Verleihen von Geld, notabene das Kerngeschäft der Banken, nur noch einen kleinen Teil der Bankgewinne ausmacht? Warum lassen sie zu, dass auf ihre Kosten ein zerstörerisches System künstlich aufrechterhalten wird? Warum unterliegen sie der Täuschung, dass die Staatsschulden keinen Preis haben? Am Besten lässt sich die Passivität mit einem Zitat erklären, das dem US-Unternehmer Henry Ford zugeschrieben wird: «Eigentlich ist es gut, dass die Menschen unser Banken- und Währungssystem nicht verstehen. Würden sie es nämlich, hätten wir eine Revolution noch vor morgen früh.»

Als Unternehmer sind Sie nicht zum Zuschauen verurteilt. Mit dem Vermögen Ihrer Firma und dem Vermögen der firmeneigenen Pensionskasse haben Sie einen wichtigen Hebel. Sie haben es in der Hand, die Vorsorgegelder eingedenk des Grundsatzes der Diversifikation sowie Ihres Know-hows und Ihres Netzwerks so zu investieren, dass Sie damit einen direkten, nachhaltigen Nutzen für die Wirtschaft und für Ihre Versicherten erzielen. ■

Antoinette Hunziker-Ebnetter ist CEO, Gründungspartnerin und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Forma Futura Invest AG.

Druckerei Kyburz AG

«Ohne gute Leute läuft die beste Maschine nicht, wie sie sollte»

Die Druckindustrie in der Schweiz leidet auch unter dem Preisdruck aus dem Ausland. Aber die Druckerei Kyburz im zürcherischen Dielsdorf erzielt 40 Prozent des Umsatzes mit Exporten. Das vom ehemaligen Spitzenspieler Konrad Kyburz gegründete Familienunternehmen ist auf Drucksachen mit Personalisierung spezialisiert. **Michael Lütcher**



Bild: Jean-Paul Thalmann/Druckmarkt

«Ein guter Kundenservice ist extrem wichtig»: Druckerei-Unternehmer Konrad Kyburz setzt stark auf Beratung.

«2,8 Millionen», sagt Konrad Kyburz, einen roten Prospekt in den Fingern haltend. «2,8 Millionen haben wir für die holländische National-Lotterie gedruckt, auf jeden Brief ein anderes, persönliches Foto». Auf diese Leistung ist Kyburz mächtig stolz. Der Auftrag ist ein Beweis dafür, wie leistungsfähig seine Firma arbeitet. Wie gut ihr Ruf ist, und wie konkurrenzfähig sein Geschäftsmodell funktioniert in einer Zeit, in der viele Schweizer Firmen ihre Druckaufträge per Internet an Anbieter im Ausland vergeben.

Finishing als Spezialität, harte Arbeit und Präzision

«Die Zeiten haben sich geändert», sagt Kyburz. «Brutal, wie man umdenken musste.» Er hat es schon lange getan; seit 1996 setzt er auf die «Personalisierung». Gemeint sind damit Drucksachen zu Werbezwecken, die individuell gestaltet und adressiert werden. In Fällen wie dem Auftrag der holländischen Lotterie druckt Kyburz die Bilder mittels Tintenstrahldrucker. «Eine Einrichtung, über

die in der Schweiz ausser uns niemand verfügt», sagt Kyburz. Zweite Spezialität der Druckerei ist das «Finishing», die Weiterverarbeitung gedruckter Sachen. Dazu gehört das Falten, Schneiden, Adressieren bis hin zum Versand. Bis zu 15 Arbeitsschritte bietet Kyburz an, darunter auch Ausgefallenes wie «Pop-ups» – Seiten, die sich beim Aufklappen in dreidimensionale Gebilde verwandeln.

Bei vielen Aufträgen werden sowohl die Möglichkeiten des Digitaldrucks wie jene des Finishings genutzt. Eine Kreditkartenfirma etwa lässt gerade Werbebriefe drucken, auf denen Kreditkarten abgebildet sind, in die jeweils der Name der angeschriebenen Person eingeprägt ist. Am Schluss muss jedes Schreiben in ein adressiertes Couvert gesteckt werden. Das bedeutet, dass Briefe wie Couverts in der gleichen Reihenfolge bereit liegen müssen. Beim Kuvertieren braucht es absolute Präzision. Darum wird mit elektronischem Adressabgleich kontrolliert. Damit bei solchen Übungen alles klappt, ist vor dem eigentlichen Arbeitsgang oft ein stundenlanges Einrichten der Maschinen notwendig.

«Was wir machen, ist härteste Arbeit. Alles ist Präzision. Das verlangt viel Wissen», sagt Kyburz. Sein Sohn Patrick habe «das beste Fachwissen in ganz Europa». Ohne gute Leute laufen auch die besten Maschinen nicht, wie sie sollten. Darum sei gutes Personal extrem wichtig. Und darum bildet die Druckerei sämtliche neu eintretenden Mitarbeiter für ihre spezifischen Bedürfnisse zusätzlich aus.

Ähnlichkeit mit Dylan, Start in einem Bauernhaus

Ein durchdringender Blick, eine markante Nase, scharfe vertikale Falten in der Stirn: Kyburz' Erscheinung hat etwas Verwegenes an sich. Und er gleicht in verblüffender Weise einem sehr berühmten, gleichaltrigen Mann: Konrad Kyburz ist ein Kandidat für einen «Bei Geburt getrennt»-Bildvergleich mit Bob Dylan, dem legendären amerikanischen Sänger und Songschreiber.

1972 startete Kyburz in einem ehemaligen Bauernhaus in Dielsdorf; nicht ganz klein, sondern mit einer Vierfarben-Bogenoffset-Maschine, die damals an die 300 000 Franken kostete. Mit 30 hatte Kyburz schon einige Jahre als Betriebsleiter bei der (inzwischen eingegangenen) Firma Lichtdruck und eine Karriere als Spitzenspieler hinter sich; als Verteidiger gewann er mit dem FC Zürich 1968 die Meisterschaft und 1970 den Cup; zum Abschluss war er als Ersatzmann beim ebenfalls gewonnenen Cupfinal 1972 dabei. Mit dem Fussball und der Kaderfunktion in der Druckerei hatte sich der Stadtzürcher Kyburz das Startkapital verdient. Die Firma lief sofort; die erste Rate für das neue Druckgerät, die erst nach vier Monaten fällig wurde, zahlte er aus den Betriebseinnahmen. Die Gründung bedeutete das Ende seiner Fussballerkarriere: Er stand jeweils bis 22 Uhr abends und samstags an der Maschine. Seine Frau Beatrice kümmerte sich um die Buchhaltung.

Lockere Atmosphäre

Ein Familienbetrieb ist die Kyburz AG auch heute noch. Sohn Patrick, 44, hat seit 2007 die Stimmenmehrheit und leitet den Betrieb zusammen mit dem Vater, der als Verwaltungsratspräsident amtiert. Tochter Dominique kümmert sich

ums Marketing, der Schwiegersohn und Ehefrau Beatrice sind fürs Finanzielle zuständig.

«Hoi», sagt Kyburz nach links und nach rechts, wenn er durch seinen Betrieb geht. Seine Angestellten grüssen zurück: «Hoi, Koni». Er sei mit allen per Du, ausser mit den frischen Lehrlingen. Die Atmosphäre sei so lockerer. Trotzdem herrsche im Betrieb eine kritische Haltung und gegenseitiger Respekt.

150 Angestellte hat die Kyburz AG; von Montag bis Freitag wird in drei Schichten an fünf Drucklinien gearbeitet sowie gefalzt und gebunden. Paletten mit fertiger Ware stehen am Ende der Produktion in Reih und Glied da und werden von Spediteuren mit grossen Lastwagen abgeholt. Kyburz zählt viele Grossfirmen zu seinen Kunden, auch solche mit eigenen Druckereien. Für Ringier und Tamedia druckt er regelmässig Spezialaufträge.

«Bei uns gibt es keine Halbheiten», zitiert Kyburz den legendären FCZ-Präsidenten Edi Naegeli. Diese Haltung gelte auch bei ihm. Dazu gehört auch, auf einiges zu verzichten. Für einen Katalog mit 400 Seiten Umfang und hoher Auflage offeriere er gar nicht erst, sondern empfehle den Fragestellern eine Druckerei, die dafür eingerichtet sei.

Zu den Besonderheiten der Druckerei gehört, dass sie keinen Aussendienst unterhält. Das wäre einfach zu teuer, findet der Firmengründer. Statt auf einen offensiven Verkauf setzt er auf Beratung. «Ein guter Kundenservice ist extrem wichtig; er setzt voraus, dass man sich in den Kunden hinein versetzen kann», sagt Kyburz. Ebenso wichtig ist die technische Weiterentwicklung. Man sei ständig daran, die Möglichkeiten der Maschinen auszuloten und gegebenenfalls einzelne Teile zu modifizieren.

Teampayer und Motivator

In vier Schritten hat Kyburz seine Druckerei ausgebaut. 1987, 1996, 2000 und 2004 hat er insgesamt mehr als 65 Millionen Franken in der Industriezone von Dielsdorf in Maschinen und Bauten investiert. Das Geschäft sei immer gut gelaufen. «Vielleicht erreichten wir mal in einem Jahr nur eine schwarze Null – wenn wir viel abschrieben», sagt Kyburz. Auch die schwierigen Jahre 2009 und



Bild: Jean-Paul Thalman/Druckmarkt

Über 65 Millionen Franken hat Kyburz in Maschinen und Bauten investiert.

2010 habe man gut überstanden. 2009 ging der Umsatz um sieben Millionen Franken zurück, aber durch die Neuorganisation von Abläufen habe man viel Geld einsparen können und so sechs Millionen Franken weniger Kosten generiert. 2010 setzte die Familienfirma rund 43 Millionen Franken um.

Konrad Kyburz gilt als fordernder Chef; wenn man bei der Gewerkschaft Syndicom nachfragt, hört man, dass man «keine Probleme» habe mit ihm und er «recht gute» Löhne zahle. «Er war ein Teampayer und ein starker Motivator», erinnert sich Kyburz' ehemaliger Verteidiger-Kollege Hubert Münch an die gemeinsame Zeit beim FCZ. «Motivation ist sicher meine Stärke», bestätigt der Gelobte.

Golf, Bergsteigen, Windsurfen, Fischen und gute Weine sind Konrad Kyburz' Passionen abseits der Druckerei. Im August wird er 70 Jahre alt. Die Druckerei habe jetzt die «ideale Grösse», sagt er. «Ein Weilchen» werde er trotzdem noch arbeiten, doch irgendwann werde er kürzer treten. Darunter versteht dieser energiegeladene Mann: sich «nur» noch um die firmeneigene Werbung, die Pensionskasse, die Hauszeitung sowie das Personalmanagement zu kümmern. ■

Damit die Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben

Die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen gewinnt mit dem zunehmenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften an Bedeutung. Eine Möglichkeit, mit der Unternehmen ihre Mitarbeitenden aktiv fördern und ihnen Wertschätzung zeigen können – und sie damit ans Unternehmen binden –, ist die Anwendung von Persönlichkeitsprofilen für die Personal- und Teamentwicklung. **Barbara Jakob und Gérard Brinkhoff**

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie Wertschätzung der Arbeit stehen gemäss einer Studie (Hausknecht, Rodda, Howard, 2009) für junge Fach- und Führungskräfte an erster und zweiter Stelle, erst als Drittes folgt die finanzielle Vergütung. Die Investition in die Personalentwicklung ist folglich von entscheidender Bedeutung. Leider fällt dieser Budgetposten bei Sparmassnahmen oft als erster dem Rotstift zum Opfer. Aber gerade der Fokus auf Mitarbeitende hilft mit, dass sich Fach- und Führungskräfte von einem Unternehmen angezogen fühlen und die Guten auch wirklich bleiben – was entscheidend ist für den Erfolg des Unternehmens.

Eine Studie der Ci Group aus dem Jahr 2004, bei der 700 so genannte High Potentials bei namhaften, weltweit tätigen Unternehmen befragt wurden, ergab Folgendes: Vier von zehn dieser Mitarbeitenden haben ein Thema, das sie unbedingt mit ihrem Chef besprechen möchten, fühlen sich dazu aber nicht in der Lage, weil er keine Zeit hat, kein Interesse zeigt, an einem anderen Ort arbeitet oder sonst unabkömmlich ist. Drei von diesen vier Mitarbeitenden verlassen innerhalb der nächsten zwölf Monate die Firma.

Die Gesprächs-Lücke

Aufgrund dieser Erkenntnis erhielt die Studie den Namen «Conversation Gap» – Gesprächs-Lücke. Fazit: Wer einen Chef hat, der Wert auf gute Kommunikation und eine vertrauensvolle Beziehung legt, der nicht nur fordert, sondern auch fördert, wird das Unternehmen nicht verlassen.

Die Erkenntnis scheint sich langsam durchzusetzen. In einer PwC-Umfrage aus dem Jahr 2010 messen 83 Prozent der befragten Geschäftsführer dem Talentmanagement entweder eine höhere (51 Prozent) oder eine klar höhere (31 Prozent) Bedeutung bei als früher. Die Talentsuche und das Binden der guten Mitarbeitenden an das Unternehmen wird immer mehr zur Chefsache.

Gerade in KMU wird die Bedeutung der Personalentwicklung jedoch gerne unterschätzt. Die Personalabteilung ist in erster Linie für die Administration

«Die Personalentwicklung ist wichtig, auch für KMU.»

zuständig, und solange diese funktioniert, ist alles okay. Mitarbeitende möchten jedoch auch Wertschätzung durch gezielte Förderung erfahren. Ein sehr guter Weg, mit relativ wenig Aufwand eine grosse Wirkung zu erzielen, ist die Anwendung eines Persönlichkeitsprofils für Teamentwicklung und Einzelförderung. Der Myers Briggs Typen Indikator (MBTI) – sowie das Power Potential Profile (PPP) als Anwendung – ist eines der ältesten und wissenschaftlich fundiertesten Werkzeuge, das seit 1962 validiert auf dem Markt ist und weltweit am meisten benutzt wird.

Der MBTI misst die Präferenzen und Neigungen eines Mitarbeitenden. Es ist eine Selbsteinschätzung, kein Intelligenztest. Der MBTI misst, wie jemand seine Batterien auflädt, seine Umwelt wahr- und Informationen aufnimmt,

Entscheidungen trifft und sein Leben und die Arbeit organisiert. Eine solche Analyse ist aufschlussreich sowohl für den einzelnen Mitarbeitenden als auch für ein ganzes Team, wie die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen.

Beispiel 1: Geschäftsleitung eines KMU

Die Geschäftsleitung eines KMU führt anlässlich ihres jährlichen Kick-offs mit Zielsetzung und Budgetfragen zum Start einen halbtägigen Workshop mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil durch. Die gute Zusammenarbeit soll damit noch vertieft werden. Gross ist das Erstaunen darüber, wie treffend die resultierende Typenbeschreibung auf die eigene Persönlichkeit zutrifft. Alle finden sich zu 80 bis 95 Prozent darin wieder. Mit lockeren Übungen werden die Erkenntnisse vertieft. Es wird viel gelacht, weil man realisiert, wie man selbst gestrickt ist und wie die anderen ticken. Erinnerungen an spezielle Situationen aus dem Arbeitsalltag untermauern die gewonnenen Einsichten.

Anschliessend werden die Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit diskutiert. Ein offenes und angelegtes Gespräch, das in einige Massnahmen mündet.

«So gut war ein Kick-off noch nie», meinte der Geschäftsführer einige Wochen später. Nach einem Jahr wird ein Auffrischungsseminar mit dem ganzen Team durchgeführt, am späteren Nachmittag mit anschliessendem gemeinsamen Abendessen. Diese Massnahme zur Teamentwicklung hatte eine optimale Wirkung trotz beschränkter Budget- und Zeitressourcen.



Gemeinsam erfolgreich: Mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil kann die Zusammenarbeit im Team verbessert werden.

Beispiel 2: Teamentwicklung in einer Konfliktsituation

Ein Helpdesk-Team steht andauernd unter grossem Stress. Die berühmte Sandwich-Position zwischen dem Kunden und den internen Stellen ist für fast alle erdrückend. Zudem gibt es Spannungen, weil es scheint, dass sich nicht alle in gleichem Mass engagieren.

Als erstes wird ein halbtägiger Workshop mit dem MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofil durchgeführt. Trotz der recht angespannten Situation ist die Atmosphäre locker. Beim Thema «Stress erkennen und steuern lernen», bei dem Menschen sehr unterschiedlich reagieren können, treten die Spannungen im Team dann zutage, jedoch ohne zu eskalieren. Anschliessend wird mit den einzelnen Mitarbeitenden je ein einstündiges strukturiertes Interview durchgeführt. Die Ergebnisse daraus werden einen Monat später wiederum in einem Halbtages-Workshop präsentiert, mit dem Team evaluiert und entsprechende Massnahmen daraus abgeleitet.

Das Ergebnis wird von den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten einige Monate später als sehr befriedigend bezeichnet. Zwar hat sich die Situation bezüglich Arbeitsstress nicht entscheidend verbessert – was bei einem Helpdesk eine Illusion wäre. Aber das Team kann jetzt besser zusammenarbeiten. Aufgaben wurden entsprechend der Erkenntnisse aus dem Persönlichkeitspro-

fil angepasst. Eine klare Optimierung ist gelungen.

Beispiel 3: Firma in Umstrukturierung

Eine mittelgrosse Pharma-Firma wird verkauft. Nach dem Verkauf kommt der Personalentwickler zur Überzeugung, dass er für seine Belegschaft in dieser Unsicherheitsphase etwas Positives tun will, was allen in der Zukunft helfen wird. Deshalb wird mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gruppen von bis zu zwölf Personen ein MBTI/PPP-Workshop durchgeführt. So sind diejenigen gut gerüstet, die sich allenfalls extern oder auch intern neu bewerben müssen. Mitarbeitende, deren Team neu zusammengesetzt wird, erhalten ebenfalls wertvolle Tipps und Hinweise für eine gute Zusammenarbeit. Die Dankbarkeit für dieses Angebot ist gross, und das Klima verbessert sich, weil sich die Mitarbeitenden nicht alleingelassen fühlen und ein «Instrument» erhalten, das ihnen für ihre berufliche Zukunft entscheidende Impulse gibt.

Beispiel 4: Persönliche Karriereplanung

Der Leiter eines Teams in einer Software-Firma möchte sich Klarheit verschaffen über seine längerfristige Zukunft: Soll seine Karriere mehr in Richtung Verkauf oder in Richtung Management gehen? Er ist ein junger Leistungsträger in der

Firma. Sie möchte ihn nicht verlieren und ermöglicht ihm deshalb eine Standortbestimmung. Mit Hilfe des MBTI/PPP-Persönlichkeitsprofils wird eine 360-Grad-Befragung durchgeführt, damit er die Einschätzung seiner Kompetenzen umfassend vorliegen hat. Dieses Ergebnis liefert die Grundlage für die Coaching-Sitzungen. In fünf Coaching-Sitzungen klärt sich für ihn seine zukünftige Richtung, und er ist sehr motiviert, seine Fähigkeiten weiterhin in seinem Unternehmen einzusetzen.

Fazit

Personal- und Teamentwicklung ist ein wichtiger Baustein im Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte. Dafür braucht es nicht unbedingt zeitintensive und teure Programme. Mit gezieltem, überschaubarem Aufwand die grösstmögliche Wirkung zu erzielen, ist der beste Weg. Wie die Beispiele zeigen, ist die Anwendung von Persönlichkeitsprofilen in verschiedensten Variationen eine sehr effiziente Möglichkeit, Mitarbeitenden Wertschätzung zu zeigen und damit Motivation und Leistung hoch zu halten oder zu steigern. ■

Barbara Jakob und Gérard Brinkhoff sind Inhaber der Peoplefocus GmbH in Zürich. Barbara Jakob benutzt das MBTI-Persönlichkeitsprofil seit 1992, Peoplefocus verwendet den deutschen Anbieter PPP.

Nein zur SGB-Mindestlohninitiative

Ein gesetzlicher Mindestlohn ist kein Mittel gegen Erwerbsarmut

Die Mindestlohninitiative des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds will einen Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde gesetzlich festlegen, damit die Entlohnung zum Leben reiche. Der Ansatz verfehlt jedoch sein Ziel: Ein gesetzlicher Mindestlohn «trifft» die Falschen, schränkt dabei die Unternehmen ein und führt gar zur Vernichtung von Arbeitsplätzen. **Myra Fischer-Rosinger**

Die Mindestlohninitiative des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds (SGB) will einen gesetzlichen Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde beziehungsweise 4000 Franken pro Monat (bei 42 Wochenstunden) in der Verfassung festschreiben. Die Initianten begründen ihr Vorhaben mit dem Umstand, dass in der Schweiz heute 400 000 Beschäftigte weniger als 22 Franken pro Stunde verdienen. Bei diesem Betrag liege aber die so genannte Tieflohnschwelle. Aus Sicht des SGB darf die Lohngestaltung deshalb nicht alleine dem Markt überlassen werden, weil sonst die Entlohnung in zu vielen Fällen nicht fürs Leben reiche.

Armut richtig messen

Doch was genau ist eine Tieflohnschwelle? Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) gelten sämtliche Saläre als Tieflöhne, die weniger als zwei Drittel des Bruttomedianlohns betragen. Im Jahr 2008 lag dieser Zwei-Drittel-Schwellenwert bei rund 4000 Franken pro Monat (bei 42 Wochenstunden). Die Tieflohnschwelle ist somit eine normativ festgelegte, statistische Grösse, die etwas über die Einkommensverteilung aussagt. In der westlichen Welt scheint heute eine Abweichung von einem Drittel vom Median als maximal annehmbare Ungleichheit zu gelten. Die OECD und EU verwenden ähnliche (leicht tiefere) Schwellenwerte für ihre Armutsdefinition (50 Prozent beziehungsweise 60 Prozent).

Der Lohn, den eine einzelne Person bezieht, sagt allerdings nur wenig über das Wohlstandsniveau aus, das dieser Mensch geniesst. Der Lebensstandard ist vielmehr von der Haushaltssituation

einer Person abhängig. Entscheidend ist, wie viele Personen der Haushalt umfasst und von wie vielen zusätzlichen Einkommensquellen eine bestimmte Person beziehungsweise der Haushalt

«Der Mindestlohn würde zu 87 Prozent Menschen zugute kommen, die nicht unter Armut leiden.»

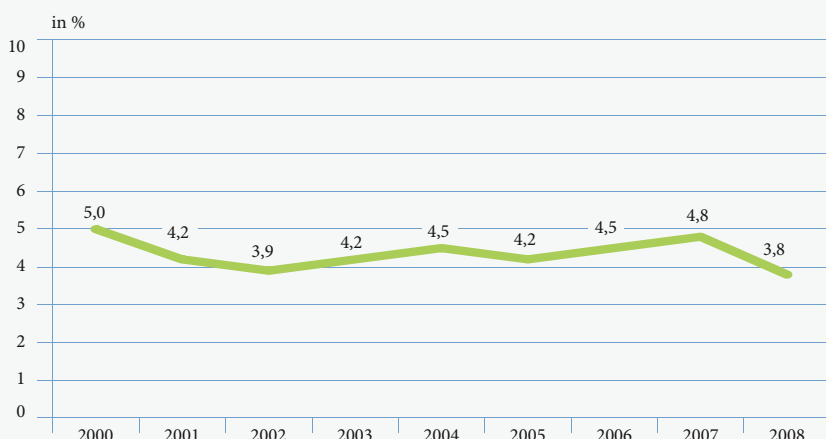
lebt. Solche Quellen sind zum Beispiel eine mitverdienende Partnerin oder ein mitverdienender Partner oder in gewissen Fällen auch staatliche Sozialtransfers wie Prämienverbilligungen für die Krankenkasse. Armut beziehungsweise Reichtum lassen sich darum nicht einfach vom Lohn einer Einzelperson ableiten. Das Lohnniveau einer einzelnen

Person ist nur eine – wie wir nachstehend zeigen sogar sehr schlechte – Annäherung an den Lebensstandard.

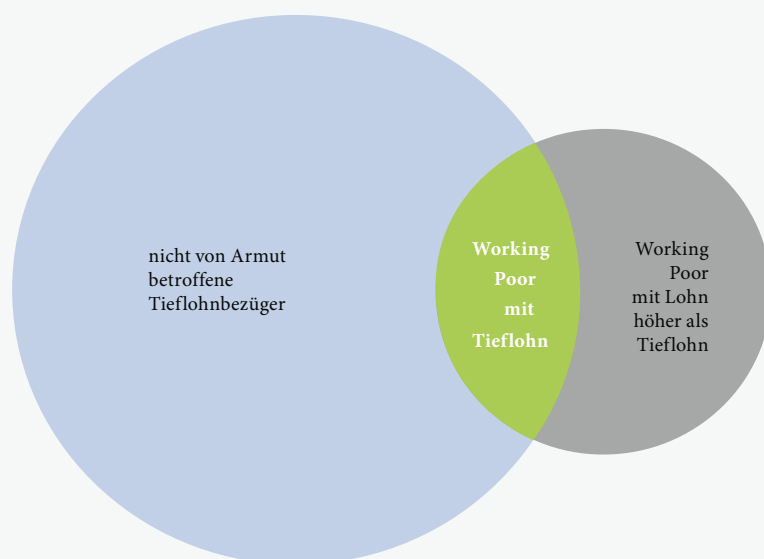
Wie aber lässt sich Armut messen? Armut hat sowohl einen absoluten als auch einen relativen beziehungsweise sozialen Aspekt. Wie viel ein Mensch fürs (Über-)Leben braucht, ist die eine Frage. Die andere ist, was sich eine Person leisten können muss, um sich sozial nicht ausgegrenzt zu fühlen. Wo Armut beginnt, ist deshalb eine partiell subjektive Frage. Trotzdem muss sie in einem Sozialstaat wie der Schweiz behördlich und nach möglichst objektiven Kriterien beantwortet werden. In der Schweiz setzt sich die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) damit auseinander. Sie hat einen Grundbedarf festgelegt, wozu die Wohnkosten, die medizinische Grundversorgung sowie ein materielles Minimum für den Lebensunterhalt zählen. Dieser Grundbedarf bildet grosso modo das abso-

Grafik 1

Working-Poor-Quote in der Schweiz



Grafik 2

Geringe Überschneidung von Tieflohnbezügern und Working Poor

Quelle: BFS, Berechnungen und Darstellung von Swisstaffing

lute Existenzminimum. Als Richtgrösse für die Berechnung der Sozialhilfeleistungen gilt indes das soziale Existenzminimum, das auch eine minimale soziale Integration ermöglichen soll (gelegentliche Einladungen, Kinobesuche usw.). Das SKOS-Existenzminimum lag im Jahr 2008 für einen Einpersonenhaushalt bei 2300 Franken und für ein Paar mit zwei Kindern bei 4800 Franken. Will man nun den Lebensstandard einer Person beziehungsweise eines Haushalts bestimmen, muss man dieses Existenzminimum dem Haushaltseinkommen gegenüberstellen. In der Lesart des BFS gilt in der Schweiz deshalb als arm, wessen Haushaltseinkommen – definiert als Erwerbseinkommen und/oder Sozialtransfers – nach Abzug der Sozialversicherungsbeiträge und der Steuern unter dem SKOS-Existenzminimum zu liegen kommt.

Erwerbsarmut – eine spezifische Form der Armut

Ungefähr 55 Prozent der in dieser Weise als arm definierten Bevölkerung im Erwerbsalter arbeiten mindestens eine Stunde pro Woche und leben in einem Haushalt, dessen Mitglieder zusammen mindestens 36 Stunden pro Woche arbeiten. Trotzdem erzielen sie damit (inklusive allfälliger Sozialtransfers) ein Haushaltseinkommen, das unter ihrem

Existenzbedarf liegt. Das BFS bezeichnet diese Menschen deshalb als Working Poor. Laut Berechnungen des BFS gab es in der Schweiz im Jahr 2008 rund 118 000 Working Poor, was 3,8 Prozent der Bevölkerung im Erwerbsalter entspricht. Die Working-Poor-Quote reagiert mit einer gewissen Verzögerung auf die Konjunktur. Sie könnte bis heute somit wieder etwas angestiegen sein, pendelt seit dem Jahr 2005 aber relativ stabil um 4,3 Prozent (siehe Grafik 1).

Ein gesetzlicher Mindestlohn «trifft» die Falschen.

Würde also ein gesetzlicher Mindestlohn von 4000 Franken den Lebensstandard dieser Working Poor verbessern? Die Antwort lautet: kaum. Gemäss einer Studie des BFS beziehen nämlich zwei Drittel der Working Poor, also rund 80 000 Personen, einen Lohn, der über der Tieflohnschwelle liegt (siehe Grafik 2). Sie sind aber dennoch arm, weil sie höhere Lebenshaltungskosten haben und/oder ohne Zweitverdienst auskommen müssen. Mit der Einführung des vom SGB geforderten Mindestlohns wäre somit zwei Drittel der Working Poor gar nicht geholfen.

Andererseits sind nur 13 Prozent der gemäss SGB rund 400 000 Tieflohnbezüger – gemäss BFS sind es etwas weniger, nämlich 320 000 – gleichzeitig auch

Working Poor (siehe Grafik 2). Die anderen 87 Prozent sind nicht von Armut betroffen. Sie erzielen zwar ein bescheidenes Arbeitseinkommen, haben aber geringe Lebenshaltungskosten, die durch diesen Lohn gedeckt werden können – zum Beispiel junge Menschen. Oder sie leben mit einer berufstätigen Person zusammen, mit deren Zweiteinkommen sie den gemeinsamen Lebensunterhalt bestreiten können. Eine gesetzliche Anhebung der Tieflöhne würde also in 87 Prozent der Fälle Menschen zugute kommen, die gar nicht unter Armut leiden – dabei aber gleichzeitig die Unternehmen einschränken beziehungsweise sogar zur Vernichtung von Arbeitsplätzen führen.

Wo sich die Tieflohn- und Working-Poor-Phänomene überschneiden, handelt es sich häufig um Erwerbstätige ohne nachobligatorische Ausbildung. Die Hauptursache für deren Armut liegt im Strukturwandel, namentlich der Globalisierung der Märkte und dem technologischen Fortschritt. Beides hat dazu geführt, dass die Arbeitsanforderungen in der Schweiz gestiegen sind. Ein gesetzlicher Mindestlohn kann diesen Trend nicht rückgängig machen. Die Lösung dürfte viel eher in der beruflichen (Weiter-)Bildungsförderung liegen.

Fazit: Fehlgesteuerte Giesskanne

Armut zu definieren, ist ein schwieriges Unterfangen, das sich nicht vollständig von normativen Bewertungen entkoppeln lässt. Versucht man die Armut annäherungsweise zu messen, stellt man unweigerlich fest, dass ein gesetzlicher Mindestlohn ein ungeeignetes Mittel ist, um sie zu reduzieren. Er würde Tausenden von Erwerbstätigen in der Schweiz, die bedürftig sind, nicht helfen und gleichzeitig – unter riskantem Eingreifen in die Marktkräfte – unzähligen Menschen zufließen, die gar nicht unter Armut leiden. ■

Myra Fischer-Rosinger
ist Vizedirektorin von Swisstaffing.

Studie der Credit Suisse

Schweizer KMU: Technischer Fortschritt im Fokus

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz bewerten bei den Megatrends – die wichtigsten Veränderungen der kommenden Jahre – den technischen Fortschritt am optimistischsten. Zudem erzielt jedes dritte von 1800 befragten Unternehmen mehr als einen Drittel des Umsatzes mit neuen Produkten. **Jürg Wiler**

Die Credit Suisse befragte rund 1800 KMU zu den sechs Megatrends Demografie, Globalisierung, Wertewandel, Ressourcenknappheit, Wissensgesellschaft und technologischer Fortschritt. Am optimistischsten bewerten KMU den technischen Fortschritt, das Schwerpunktthema der Studie. 94 Prozent erachten Innovation als essentiell für den Fortbestand ihres Unternehmens.

Bedürfnisse der Kunden früh erkennen

Die KMU seien sich bewusst, dass sie nur nachhaltig wachsen können, wenn sie der zunehmenden Konkurrenz aus aller Welt stets einen Schritt voraus sind, teilte die Bank mit. Allein mit dem Preis zu überzeugen, sei für die meisten Schweizer Unternehmen aufgrund teurer Produktionsfaktoren schwierig. Für die KMU sei es wichtig, aufkommende Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und überzeugende Lösungen effizient in marktfähige Produkte und

Dienstleistungen umzusetzen. Ständig nach Verbesserungen zu suchen, sei ein essentieller Bestandteil des Schweizer Unternehmertums.

Innovation und qualitativ hochstehende Produkte sollen den Geschäftserfolg von morgen sichern. Jedes dritte der befragten Unternehmen erzielt mehr als einen Drittel des Umsatzes mit neuen Produkten. Innovationen sind jedoch nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen, auch Prozess-, Marketing- und organisatorische Innovationen werden von durchschnittlich jedem vierten KMU als wichtig empfunden. Eine rasche Reaktion, Lieferbarkeit und Flexibilität können entscheidende Verkaufsargumente sein.

Gewinne gehen häufig gezielt in Innovationsprojekte

Wichtigste Ideenlieferanten der KMU sind die Mitarbeitenden mit 56 Prozent und das Management mit 53 Prozent. Letzteres ist im Zuge strategischer Über-

legungen dazu angehalten, die Ausrichtung und die interne Organisation des Unternehmens in regelmässigen Abständen systematisch zu überdenken. Drei Viertel der befragten Unternehmen fördern die Innovationsfähigkeit ihrer Angestellten zum Beispiel durch ein innovationsförderndes Arbeitsumfeld oder Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Gemäss der Umfrage der Ökonomen bilden einbehaltene Gewinne die mit Abstand häufigste Finanzierungsquelle für Innovationsprojekte. 48 Prozent der Schweizer KMU investieren jährlich zwischen 1 Prozent und 5 Prozent des Umsatzes in Innovationsprojekte, jedes fünfte KMU mehr als 10 Prozent. Gewinne werden somit häufig gezielt für Innovationszwecke eingesetzt. Gerade bei Umsatzeinbrüchen kann dieses Kapital aber rasch fehlen. Der Zugang zu Risikokapital ist in der Schweiz schwieriger als in vielen anderen Ländern.

Mehr Chancen als Risiken

51 Prozent der befragten Unternehmen bewerten die Auswirkungen der Megatrends insgesamt als chancenreich (Vorjahr 49 Prozent). Nur für 26 Prozent überwiegen die Risiken. Diese optimistischere Zukunftseinschätzung ist bei nahezu allen Megatrends zu beobachten. Einzig der Megatrend Ressourcenknappheit wird überwiegend negativ eingeschätzt. Während fast 48 Prozent der KMU diesen Megatrend als Risiko beurteilen, sehen nur 32 Prozent darin eine Chance. ■

Um der globalen Konkurrenz stets einen Schritt voraus zu sein, setzen Schweizer KMU ihre Gewinne häufig gezielt für Innovationszwecke ein.



Bild: Shutterstock.com / MBPHOTO, INC.

www.credit-suisse.ch ➔ Wir über uns ➔ Medien ➔ Publikationen

Für einen starken Standort Aargau

Mehr als 500 Mitglieder und Gäste nahmen an der diesjährigen Generalversammlung der Aargauischen Industrie- und Handelskammer in Wettingen teil. Präsident Daniel Knecht machte in seiner Rede klar, dass sich die AIHK weiterhin engagiert für gute Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsstandort Aargau einsetzen wird. **René Pfister**

In seiner Präsidialansprache im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard ging AIHK-Präsident Daniel Knecht auf die generelle Wirtschaftslage und die daraus ableitbaren Aussichten für den Kanton Aargau ein. Dabei stellte er fest, dass die internationalen Rahmenbedingungen nach wie vor schwierig seien – insbesondere wegen der «Explosion des Frankenkurses»: «Diese wird unsere exportorientierte Wirtschaft einem extremen Innovations-Stresstest unterziehen», sagte Knecht. Die Verbilligung der Importe komme zudem bei den KMU und der Bevölkerung nicht genügend an. Das könne dazu führen, warnte Knecht, dass «viele Beschaffungsvorgänge» unwiderruflich ins Ausland verlagert würden.

Gute Ausgangslage und verstärkter Strukturwandel

Mit Blick auf den Aargau, nach wie vor einer der grössten Industriekantone, zeigte sich der Präsident aber durchaus optimistisch – und betonte die vergleichsweise gute Ausgangslage: Punkto Arbeitsmarkt stehe der Kanton besser da als der Schweizer Durchschnitt, die Firmen planten einen weiteren Stellenaufbau und ihre Erwartungen für 2011 seien befriedigend bis gut. «Unsere Unternehmen gehen mit Zuversicht und Elan in die Zukunft», sagte Knecht mit Verweis auf die neuste AIHK-Wirtschaftsumfrage.

Er stellte aber auch klar, dass der durch die Währungssituation verstärkte Strukturwandel die Unternehmen und Behörden auch künftig herausfordere. Knecht begrüsst daher den Willen der Regierung, die Innovationsfähigkeit mit einer Hightech-Strategie zu verbessern und mit einer Revision des kantonalen Steuergesetzes den Mittelstand zu entlasten.

Die AIHK werde sich ihrerseits weiter engagiert für gute Rahmenbedingungen und einen attraktiven Wirtschaftsstandort Aargau einsetzen, bekräftigte der Präsident. Als wichtige Bereiche nannte Knecht zum Beispiel eine sichere und zukunftstaugliche Versorgung der Wirtschaft mit Energie und die Förderung sowie den Ausbau des Standortmarketings.

Der AIHK-Präsident betonte schliesslich die Bedeutung der nationalen Wahlen im Herbst für die Wirtschaft: «Wir wollen eine starke wirtschaftsfreundliche Vertretung des Kantons in Bern», sagte Knecht. Weiter unterstrich er den Stellenwert der EU als wichtigstem Handelspartner. Es sei deshalb notwendig, das Verhältnis zur EU auch künftig vernünftig ausgestalten zu können. Knecht plädierte dezidiert für den bilateralen Weg, der sich bewährt habe, und die Beibehaltung der Personenfreizügigkeit: «Wir wehren uns nicht dagegen,

«Die AIHK hat schon mehr als 1500 Mitglieder – und wächst weiter.»

dass gewisse Aspekte der Personenfreizügigkeit überprüft werden», sagte er dazu, «eine gänzliche Abkehr davon oder eine massive Verschärfung der flankierenden Massnahmen lehnen wir aber ab.» Die PFZ habe das Wachstum der letzten Jahre erst ermöglicht, argumentierte Knecht, und ohne den Zuzug von Arbeitskräften aus Europa hätte der Fachkräftemangel schon länger «dramatische Ausmasse» angenommen. Ab-



Daniel Knecht, Präsident der AIHK.

schliessend dankte der Präsident den Mitgliedern für ihre Treue und Unterstützung. Nicht ohne Stolz gab er bekannt, dass die AIHK mittlerweile schon mehr als 1500 Mitglieder in ihren Reihen hat (die rund 40 Prozent der Arbeitnehmenden im Kanton beschäftigen) – und weiter wächst.

Gastreferat von Miriam Meckel

Im Anschluss an die Generalversammlung trat die St. Galler Kommunikations-Professorin Miriam Meckel auf. Sie thematisierte in ihrem Gastreferat das kommunikative Potenzial von Social Media wie Twitter und Facebook sowie deren Chancen und Risiken. Dabei erörterte sie mittels Beispielen auch die Möglichkeiten, welche diese Medien den Unternehmen eröffnen, wenn sie strategisch durchdacht für das Marketing, die Kundenbindung oder das Reputations-Management eingesetzt werden. Ihr spannendes Referat stiess beim Publikum auf grosses Interesse und trug viel zum regen Gedankenaustausch beim anschliessenden Nachessen bei. ■

VERANSTALTUNGEN

Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich initiieren, gestalten und begleiten

Veranstalter: FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Datum: 10. August bis

10. September 2011, vier Tage

Ort: FHS St. Gallen,

Management-Weiterbildungszentrum

www.fhsg.ch → Weiterbildung →

Seminare → Change Management

Recruiting:**Lehrgang zum Mega-Trend im HR**

Veranstalter: Zentrum für Human

Capital Management der ZHAW

in Partnerschaft mit der rec-con

Recruiting Consulting GmbH

Datum: 19. August

bis 11. November 2011, 10 Tage

Ort: ZHAW School of Management

and Law, Winterthur

www.zhcm.zhaw.ch/recruiting-lehrgang

6. Zürcher Tagung zur Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht

Veranstalter: Europa Institut

an der Universität Zürich

Datum: 30. August 2011

Ort: Universität Zürich-Zentrum

www.eiz.uzh.ch → Weiterbildung

Tagung zur ganzheitlichen Informationsintegration: Prozesse, Anwendungen und Dokumente richtig integrieren

Veranstalter: Hochschule

für Wirtschaft der Fachhochschule

Nordwestschweiz (FHNW)

Datum: 7. September 2011

Ort: FHNW Olten

www.fhnw.ch/wirtschaft →

Weiterbildung → Tagungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Basics der Unternehmensplanung**

Ein Ausweg aus der Methodenfalle. Klaus Oesch, 2010, 184 Seiten, gebunden, Fr. 59.–, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-05416-1. Die fallspezifische Planung ist ein unentbehrliches, bewährtes Führungsinstrument. Klaus Oesch definiert zentrale Begriffe, beschreibt den grundsätzlichen Planungsprozess und die Zusammenhänge in der Führungspraxis.

Fühlen nützt nichts, hilft aber

Dan Ariely, 2010, 368 Seiten, gebunden, Fr. 33.90, Droemer, München, ISBN 978-3-426-27551-1. Der Autor untersucht unser Verhalten in Arbeitswelt und Privatleben. Sein Befund: Unsere Gefühle verleiten uns zwar häufig zu falschen Entscheidungen, doch insgesamt geht es uns oft besser, wenn wir den Verstand auch mal links liegen lassen.

**Erfolgreich als KMU**

Krisenfest im Umgang mit Kunden, Personal, Lieferanten und Geldgebern. Irmtraud Bräunlich Keller/Gabriela Baumgartner/Michael Krampf/Hans Schoch, 2010, 248 Seiten, gebunden, Fr. 45.–, Beobachter-Buchverlag, Zürich, ISBN 978-3-85569-435-8. Das Handbuch der Beobachter-Profis ist ein praktischer Werkzeugkoffer für jedes KMU.

Berufserfolge

Führungskräfte ganz persönlich. Thomas Zellweger, 2011, 314 Seiten, gebunden, Fr. 44.–, Stämpfli Verlag AG, Bern, ISBN 978-3-7272-1318-2. Ob als Feierabendlektüre oder als Reisebegleiter, die 19 ausnehmend privaten Interviews werden begeistern. Namhafte Persönlichkeiten, die in der Schweiz Besonderes geleistet haben, erlauben einen Blick hinter die Kulissen.

**Ärmel hoch!**

Gudrun Happich, 2011, 208 Seiten, gebunden, Fr. 39.90, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-05404-8. Die Autorin erklärt, wie man mit den Anforderungen des Führungsalltags umgeht. In einer Reise durch die 20 wichtigsten Führungsthemen gibt sie konkrete Handlungsempfehlungen und wertvolle Insider-Tipps.

Anti-Korruptions-Compliance

Praxisleitfaden für Unternehmen. Mark Pieth, 2011, 157 Seiten, brosch., Fr. 48.–, Dike Verlag, Zürich, ISBN 978-3-03751-365-1. Der Leitfaden erlaubt es Unternehmern, sich rasch in der Thematik der Anti-Korruptions-Compliance zurechtzufinden und das für ihren Betrieb geeignete Programm auszuwählen oder zumindest zu erkennen, wozu sie fachkundige Hilfe brauchen.

**Keine Angst vor Montagmorgen**

Ruth Enzler Denzler, 2011, 192 Seiten, gebunden, Fr. 34.90, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-05415-4. Wenn der Sonntagabend zum Tatort wird: Negative Gedanken kreisen bereits jetzt um den Montagmorgen. Der praktische Ratgeber ist für all jene, denen langfristiger Erfolg, die eigene Gesundheit und ein entspannter Sonntag wichtig sind.

Stanislav Bernard, Tschechien

Brau-König im Land der Biertrinker

Der Unternehmer aus Humpolec tritt mit Erfolg gegen die Konkurrenz der Bierkonzerne an – mit böhmischer Brautradition und geschicktem Marketing. **Kilian Kirchgessner (Prag)**

Als Stanislav Bernard seine grosse Lebensaufgabe fand, waren eigentlich nur heruntergekommene Reste zu sehen: Die Gebäude der Brauerei im böhmischen Ort Humpolec waren stark verwittert, die Produktionstechnik hoffnungslos veraltet und die Bierproduktion auf gerade einmal 40 000 Hektoliter pro Jahr eingebrochen. 1991 war das, gerade war das kommunistische Regime zusammengebrochen, und Stanislav Bernard witterte Morgenluft: «Ich wollte eine berühmte Marke kreieren und das bestmögliche Bier brauen», erinnert er sich.

Von den dürrtigen Anfängen ist heute nicht mehr viel zu ahnen. Das Firmenareal in Humpolec strahlt nach langjährigen Renovierungen in altem Glanz, im Innern arbeitet modernste Technik und mit seinem Bier, das er selbstbewusst «Bernard» genannt hat, hält der Unternehmer auf dem umkämpften tschechischen Markt einen 14-Prozent-Anteil unter den Premiumbieren – als letzte grosse Familienbrauerei. Die Branche scheint zukunftssicher zu sein: Die Tschechen sind Weltmeister im Biertrinken, der durchschnittliche Pro-Kopf-Konsum liegt bei 159 Litern im Jahr.

«Ich war nach den Jahren im Kommunismus einfach ausgehungert, ich wollte etwas auf die Beine stellen», sagt Stanislav Bernard. Damals war er 36 Jahre alt. In der Privatisierung kaufte er sich die heruntergewirtschaftete Brauerei aus Staatsbesitz und machte sich an die Arbeit. «Am Anfang habe ich auf einer Campingmatratze in der Firma geschlafen», erinnert er sich – alles Geld floss ins Unternehmen. Es waren pfiffige Ideen wie jene mit der Werbetafel, die ihn auf die Erfolgsspur brachten: 1992 montierte Bernard als erster Unternehmer in Tschechien eine riesige Reklame an einer Autobahnbrücke in der Nähe seiner Brauerei. «Innerhalb von drei Wochen haben wir den Verkauf ver-

Brauerei Bernard

Gegründet: 1991

Sitz: Humpolec

Mitarbeitende: 165

Tschechien

Einwohner: 10,5 Millionen

Währung: Tschechische Krone

BIP/Kopf: ca. 19 200 Euro

Arbeitslosenquote: 6,8 Prozent

doppelt, die Leute sind von der Autobahn abgefahren und haben direkt bei uns eingekauft», sagt er – damals war die Sehnsucht gross nach neuen Produkten und einem anderen Geschmack. Mit seiner Biermarke tingelte Bernard auf Sport- und Kulturveranstaltungen, er zapfte sein Bier bei Stadtfesten, bei der Eröffnung von Einkaufsmärkten und Autohäusern. Bald kam in Tschechien niemand mehr an seiner Marke vorbei – und an Stanislav Bernard ebenso wenig. Er, der im Jahr 2000 als «Brand Manager des Jahres» ausgezeichnet wurde, gilt in Tschechien als genialer Marketing-Strategie. Die Werbekampagnen führt er sogar mit persönlichem Einsatz: Seinen markanten Kopf mit den Locken hat er zum Gesicht der Marke gemacht.

Eigene Mälzerei und Quelle

Das geschickte Marketing ist aber nur einer der beiden Erfolgsfaktoren. Am wichtigsten sei, sagt Bernard, dass sich sein Bier von jenem aus den Grossbrauereien abhebe. «Eurobier» nennt er deren Produkte abschätzig und schimpft auf die Massenproduktion von standardisiertem Geschmack in kürzestmöglicher Zeit. «Wir legen bei uns Wert darauf, dass wir die wichtigen Zutaten alle unter eigener Kontrolle haben», sagt er. Eigens hat er dazu eine Mälzerei gegründet, und das Wasser stammt aus eigener Quelle. Ein knappes Dutzend



Markante Figur und genialer Vermarkter: Bier-Produzent Stanislav Bernard.

Sorten Bier wird in Humpolec gebraut – vom leichten Lager über ein alkoholfreies bis hin zu einem Starkbier mit fast sechs Prozent Alkoholgehalt.

Für den Absatz setzt Bernard vor allem auf den Ausschank in Restaurants. «In den vergangenen Jahren schauen viele Wirte nicht mehr nur auf den Preis, sondern auch auf den Geschmack des Bieres, das sie ihren Gästen anbieten», sagt er. Um die Endverbraucher nicht nur über Kneipen und Supermarkketten zu erreichen, baut er jetzt auch ein Netz von eigenen Markengeschäften in den grossen tschechischen Städten auf. Die ersten Filialen hat er bereits eröffnet. Das Ziel ist klar: «Wir haben uns als Marke längst erfolgreich etabliert», sagt Bernard – «jetzt wollen wir zur Kultmarke werden.» ■

Solothurner Handelskammer (SOHK)

«Wir bringen Bewegung in den Werkplatz Solothurn»

Politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse in Gang bringen und in Bewegung halten: In dieser Schlüsselaufgabe bündeln sich sämtliche Aktivitäten der Solothurner Handelskammer. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem konkurrenzfähig produziert werden kann – und in dem sich neue Unternehmen gerne ansiedeln und eingessene Firmen auch künftig zu ihrem Standort Solothurn stehen. **Markus Geiger**



Bild: Silvia Opliger

Mit Engagement für die Solothurner Wirtschaft: Die SOHK-Mitarbeitenden mit ihrem Direktor Roland Fürst (Zweiter von links).

«The winner is...»: Mit der Verleihung des Unternehmerpreises wird im Kanton Solothurn jeweils das Wirtschaftsjahr gestartet, ein Jour fixe in der Agenda von Unternehmenswelt, Politik und Gesellschaft. Die Solothurner Handelskammer (SOHK) ist zusammen mit dem Regierungsrat und dem Gewerbeverband Initiantin des Preises; sie hält den Werkplatz auf vielfältige Weise in Bewegung. Die Aktivitäten der SOHK verteilen sich auf vier Stossrichtungen: Finanzen, Infrastruktur, Bildung und öffentliche Verwaltung. Die Dossiers beinhalten wichtige Weichenstellungen für die 9200 Unternehmen mit rund 120 000 Arbeitsplätzen. SOHK-Direktor Roland Fürst: «Als Kompetenzzentrum der Solothurner Wirtschaft schaffen wir für unsere 500 Mitglieder ein unternehmerfreundliches Umfeld. Wir öffnen Türen zu Politik, Behörden und Verwaltung.» Mit einem Team von 8 Mitarbeitenden sorgt der Direktor mit Elan dafür, dass sich etwas bewegt in der Solothurner Wirtschaft.

Zu den gegebenen Standortvorteilen zählt die sehr gute Verkehrsanbindung mit dem Eisenbahn-Knotenpunkt Olten sowie den Autobahnen A1 und A2. Die Präzisionsunternehmen und ihre zahlreichen Zulieferer in Form von kleinen und kleinsten Nischenbetrieben sind vor allem im westlichen Kantonsteil, Logistik ist hauptsächlich im mittleren Teil angesiedelt, östlich konzentrieren sich die Bereiche Energie und Kommunikation, während ein bunter Branchenmix den Norden des Juras prägt. Der exportorientierte Industriesektor ist mit 33,7 Prozent (Schweiz: 25,3 Prozent) überdurchschnittlich gut vertreten. 62,5 Prozent der Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig, 3,8 Prozent arbeiten in der Landwirtschaft. Roland Fürst: «Tiefe Immobilienpreise und günstige Lebenshaltungskosten machen den Industriekanton im Grünen zum attraktiven Wohnort; in der neusten Studie der Credit Suisse zur Standortqualität liegt Solothurn im Mittelfeld.»

Der 1874 gegründeten Kammer kommt die Aufgabe zu, in diesem Umfeld wirtschaftliche Bedingungen zu schaffen und zu optimieren, um die Ansiedlung von Unternehmen zu ermöglichen und ihnen auf dem Werkplatz Solothurn ein wettbewerbsfähiges Produzieren zu sichern.

Gute Standortqualität mit Lobby-Arbeit verbessern

Roland Fürst vertritt im Solothurner Kantonsrat die Interessen der SOHK. Er ist im Vorstand der parlamentarischen Gruppe «Wirtschaft und Gewerbe». Dazu gehören derzeit 51 Angehörige des hundertköpfigen Kantonsrats. Sie machen die Öffentlichkeit auf die Anliegen der Unternehmen aufmerksam, sensibilisieren und informieren. Gegenwärtig dreht sich vieles um die steuerliche Belastung; das Wort «Steuerhölle» geht durch die lokalen Medien. Anlässlich der jüngsten Generalversammlung der SOHK forderte Präsident Kurt Loosli eine Reduktion des Steuerbezugs um zehn Prozentpunkte.

Über die Handelskammer werden wirtschaftsrelevante Themen ins Parlament getragen. Fürst nennt unter anderem den Auftrag an den Regierungsrat, die Gebühren auf allfällige versteckte Steuererhöhungen unter die Lupe zu nehmen. Zur Regionalpolitik des Bundes wurde der Vorstoss eingereicht, der Kanton Solothurn möge sich mit innovativen Projekten daran beteiligen. Latent aktuell ist das Engagement gegen eine ausufernde administrative Belastung der Betriebe. Und an vorderster Front konnte die SOHK die Schweizerische Steuerkonferenz daran hindern, erhöhte Abgaben durch die Hintertüre einzuführen.

Firmen, Fachkräfte und Strompreise im Fokus

«Die Unternehmen haben sich rasch von der Krise erholt, der Export läuft trotz Frankenstärke gut», urteilt SOHK-Hausjurist Dr. Pierre-André Gunzinger, «die KMU sind für die Zukunft gerüstet». Ein guter Teil der Solothurner Firmen sind eigentliche Perlen, zum Beispiel Synthes. Das Medizinaltechnikunternehmen errichtet in Zuchwil seinen Europasitz mit Arbeitsplätzen für 1000 Angestellte.

Im Bildungsbereich unterstützt die SOHK die Fusion von HFT Biel, HFE Biel und HFT Grenchen zur Höheren Fachschule für Technik Mittelland mit Sitz in Grenchen. Dazu Fürst: «Mit der Stärkung dieser Schule soll der Mangel an Fachleuten, den vor allem unsere Präzisionsunternehmen stark spüren, bekämpft werden.» Auf der Ebene Berufslehre unterhält die Handelskammer zusammen mit dem Gewerbeverband einen Lehrbetriebsverbund mit Dienstleistungen für Unternehmen mit geringen administrativen Kapazitäten. Diese werden vom bürokratischen Ballast entlastet, den die Lehrlingsausbildung mit sich bringt.

Im Zentrum des öffentlichen Interesses steht derzeit die Energiezukunft der Schweiz und damit die Kernenergienutzung – eine für Solothurn als Standortkanton des KKW Gösgen existenzielle Frage. Mit 35 Millionen Franken ist das Kraftwerk ein guter Steuerzahler. Dass der Bundesrat mit dem Atomausstieg zwar ein Ziel nennt, den Weg ins neue Energiezeitalter aber nur vage skizziert, weckt Ahnungen in Wirtschaftskreisen. «Eine Strompreiserhöhung kostet Arbeitsplätze. Energieintensive Betriebe könnten gar abwandern», sagt Direktor Fürst. Zum Industriestrompreis sind bereits verschiedene Vorstösse auf kantonaler Ebene eingereicht worden, denn: «Die Wirtschaft braucht eine ausreichende und verlässliche Energieversorgung. Dazu gehören Strompreise, die wettbewerbsfähiges Produzieren erlauben», unterstreicht Präsident Kurt Loosli.

Ein Gründerzentrum und viele Dienstleistungen

Sucht eine Firma im Bereich neue Technologien Partner in der Forschung, so steht das Ressort Technologie und Innovation mit seinem Beziehungsnetz und Dienstleistungen zur Verfügung. «Als Gründerzentrum Kanton Solothurn prüfen wir zudem Chancen und Risiken der Geschäftsideen von gründungswilligen Jungunternehmerinnen und -unternehmern darauf, ob sich eine berufliche Existenz nachhaltig realisieren lässt», betont Roland A. Simonet vom Ressort Technologie und Innovation und gleichzeitig auch Geschäftsleiter des Gründerzentrums.

Die Dienstleistungspalette der SOHK für ihre rund 500 Mitglieder reicht von Rechtsauskünften mit dem Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe bis hin zu Informationen über Nachfolgeregelung, Materialgüterrecht und Patente sowie Exportberatung. Zudem führt die SOHK die Verbandssekretariate von Swiss Precision, dem Schweizerischen Verband der Drehteile-Industrie, und dem Schweizerischen Fachverband metallverarbeitender Zulieferer SMZ.

Kommunikation auf allen Kanälen

Social-Media-Plattformen gehören zum Alltag der SOHK. Die Homepage enthält eine laufend erweiterte Wirtschaftsdatenbank. Direktor Roland Fürst äussert sich in seinem Blog zur aktuellen Lage. Parallel dazu erscheint sechsmal pro Jahr in gedruckter Form der «Wirtschaftsflash», das Magazin der Solothurner Wirtschaft, herausgegeben von der SOHK und dem kantonalen Gewerbeverband. Neue Medien halten auch Einzug im Jahresbericht. Unter dem Leitthema «Der Solothurner Werkplatz in Bewegung» werden die Aktivitäten sämtlicher Branchen als Videoanimation gezeigt. Mit Onlinetagen der offenen Tür setzt die SOHK einen visuellen Höhepunkt. Webcams liefern Live-Bilder aus Betrieben, während via Blog Fragen direkt an die Firmen gestellt werden können. «Der eingeschlagene Weg ist neu», meint Fürst, «wir sind gespannt auf die Reaktionen». ■

Die Solothurner Handelskammer
stärkt die Solothurner Wirtschaft.

Mitglieder: rund 500

Gründung: 1874

Präsident: Kurt Loosli (EAO AG, Olten)

Direktor: Roland Fürst

Kontakt:

Solothurner Handelskammer

Grabackerstrasse 6

Postfach 1554, 4502 Solothurn

Telefon +41 (0)32 626 24 24

info@sohk.ch, www.sohk.ch

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:

Lenzin + Partner GmbH
Téléphone: 062 844 44 88
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch

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

Édition de août 14 juillet 2011

Édition de septembre 17 août 2011

Édition de octobre 16 septembre 2011



Durabilité implique rentabilité



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

Photo: Rob Lewis

Chères lectrices, chers lecteurs

La question de la durabilité fait depuis plusieurs années l'objet de débats au plan politique, dans divers forums nationaux et internationaux, et également au niveau des entreprises. Pour les milieux économiques, la durabilité est une notion générale. L'Organisation internationale des employeurs qui regroupe les fédérations patronales du monde entier a clairement pris position au début du millénaire sur cette question: la durabilité est l'ensemble des conditions cadres qui permettent aux entreprises de se développer sur la durée et ainsi de créer des emplois. Ceci dépasse largement la question des simples aspects dits écologiques. Au plan global, deux éléments apparaissent en effet comme fondamentaux en la matière, à savoir le développement de l'économie de marché et en parallèle le renforcement des valeurs démocratiques. «Vaste programme» aurait dit un homme politique entré dans l'histoire...

Nous avons consacré le Dossier de cette édition aux efforts déployés en Suisse au titre de la durabilité. Pascal Gentinetta nous explique ce que font les entreprises en la matière, et pourquoi une approche volontaire est bien plus efficace que la politique des

contraintes légales et des subventions. Il nous rappelle aussi ce que l'on doit entendre sous le terme «économie verte» et pourquoi toute solution n'est durable que si elle est financièrement supportable. Dans cette logique, Silvia Oppliger nous présente plusieurs entreprises suisses qui ont chacune développé leur propre approche au titre de la durabilité. L'une d'elles a diminué sa consommation d'eau de quarante-deux pour cent en cinq ans. L'autre a réduit de près d'un tiers sa consommation d'énergie par unité produite. Une autre éclaire ses chantiers de nuit avec des lampes solaires. Toutes soulignent la condition de la rentabilité dans ces démarches.

A notre Entretien, nous avons convié Cynthia Uelligiger, directrice du site de Bourquin SA à Couvet. Cette entreprise spécialisée dans les emballages a maintenu la tradition de l'innovation et est également une entreprise formatrice.

Dans son Eclairage, Jean Cavadini nous rappelle quelques faits têtus et aussi les vertus de la fourmi...

Ce numéro est aussi l'occasion d'exprimer tous nos remerciements à Rudolf Stämpfli qui se retire de la présidence de l'Union patronale suisse après huit années d'exercice, marquées par un fort engagement en faveur de la liberté et de la responsabilité du patronat. Nous lui souhaitons pour l'avenir le meilleur dans ses nombreuses activités comme au plan personnel.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«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

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Lectorat

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

Photo couverture

Michael Stahl

La Suva abaissera ses primes de 7 pour cent en 2012

Pour la cinquième fois consécutive, la Suva va baisser ses primes tant dans l'assurance contre les accidents professionnels que dans les accidents non professionnels.

La Suva affiche un nouveau résultat très positif, comme en témoigne l'excédent de recettes de 244,4 millions de francs ressortant des comptes de l'exercice 2010 (188,2 millions en 2009).

La situation financière stable de la Suva est étayée par une performance hors pair de 5,6 pour cent réalisée sur un portefeuille de placements largement diversifié, dont la valeur de marché s'établit à 39 milliards de francs. Le taux de couverture financière atteint un solide niveau de 121 pour cent. Les valeurs immobilisées garantissent sur le long terme les rentes des quelque 100 000 personnes auxquelles la Suva verse chaque mois environ 140 millions de francs à titre de rentes d'invalidité et de survivants.

Grâce à son travail de prévention efficace, à une gestion opérante des cas diminuant le nombre des nouvelles rentes, à un contrôle rigoureux des coûts et à un résultat financier réjouissant, la Suva est en mesure d'abaisser une nou-



Photo: Suva

Une des campagnes de prévention de la Suva.

velle fois ses primes en 2012. En moyenne, la réduction atteint 7 pour cent tant dans l'assurance contre les accidents professionnels que dans l'assurance contre les accidents non professionnels. Cependant, la prime effective dépend du risque de l'entreprise et de la branche, de sorte que des augmentations sont également possibles dans certains cas. Mais plus de 80 pour cent des entreprises verront leurs primes diminuer. Comme le souligne Ulrich Fricker, président de Direction de la Suva: «A travers ce nouvel abaissement des primes,

la Suva restituera en 2012 environ 275 millions de francs à ses assurés sous forme de réduction de primes. Il en résultera une diminution des charges salariales qui aura pour effet de soutenir la place économique suisse.»

L'évolution favorable de la conjoncture a aussi contribué à ce bon résultat. En effet, les recettes de primes ont augmenté de 2 pour cent pour atteindre 4,313 milliards de francs, malgré la baisse des taux de primes. Le nombre des salariés a augmenté et, avec lui, la masse salariale servant de base pour la détermination des primes.

En hausse de 2,2 pour cent, le nombre des accidents et des maladies professionnelles déclarés s'est établi à 458 894 cas en 2010.

En s'inscrivant à 1978 cas, les nouvelles rentes d'invalidité ont atteint leur plus bas niveau depuis l'introduction de la loi sur l'assurance-accidents en 1984. ■

www.suva.ch

La Fondation IPT intégration pour tous: plus de 3000 placements et stages en 2010

Avec plus de 10 000 entreprises partenaires, IPT met son savoir-faire et son réseau au service des personnes qui, en raison d'un problème de santé physique ou psychique, sont fragilisées sur le marché du travail, avec l'objectif de les accompagner vers un retour à l'emploi réussi.

Plus de 2300 personnes ont été prises en charge en 2010. La majorité souffre d'un handicap prépondérant d'ordre physique, et ¼ présente une problématique psychique. Il convient de relever que dans la plupart des cas, un cumul de plusieurs atteintes à la santé existe. Environ 90 pour cent sont des chômeurs de longue durée, sans emploi depuis plus d'une année. Près de 40 pour cent connaissent une durée de chômage entre deux et cinq ans et une personne sur six recherche un emploi depuis plus de cinq ans. 70 pour cent des personnes prises en charge ont plus de 40 ans

et un tiers plus de 50 ans. Enfin, près de 40 pour cent des candidats sont sans formation.

Par le biais de 1100 placements fixes ou temporaires, IPT a permis à 40 pour cent des personnes suivies de retrouver durablement le chemin de l'emploi. Par ailleurs, 1900 stages ont été organisés au sein des entreprises partenaires pour permettre aux personnes de tester leurs compétences.

Né d'une initiative privée et lancé à Genève en 2008 sous l'impulsion de M. Patrick Odier, Jeunes@Work a pour mission de faciliter l'accès des jeunes

diplômés à leur premier emploi. Depuis son lancement, cette division d'IPT a fait ses preuves avec des résultats convaincants. En 2010, 122 jeunes diplômés ont participé au programme. 65 pour cent de ceux ayant terminé le processus ont trouvé un poste en entreprise. Séduit par le projet, le Credit Suisse finance également depuis 2010, dans le cadre de son initiative contre le chômage des jeunes, le développement du programme en Suisse romande (Arc jurassien, Vaud, Valais). ■

www.fondation-ipt.ch

Espagne: projet de loi portant sur la réforme des retraites

Le gouvernement espagnol a présenté, le 25 mars, le projet de loi sur «l'adéquation, l'adaptation et la modernisation du système de Sécurité sociale» qui doit permettre la mise en œuvre de la réforme du système de retraites, telle que définie par le Pacte économique et social du 2 février dernier. Cette réforme entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2013 et s'appliquera de manière progressive pendant 15 ans, afin que l'ensemble des mesures adoptées soient d'application

en 2027. Dès cette date, les paramètres du système seront révisés en fonction de l'évolution de l'espérance de vie. La réforme introduit un système de retraite flexible et augmente progressivement l'âge légal de la retraite de 65 à 67 ans. Une fois adoptée par le Parlement espagnol et publiée au Bulletin Officiel, la loi s'appliquera à tous les salariés, sauf pour ceux qui ont pris leur retraite avant le 25 mars 2011. ■ (Ministère du Travail espagnol, mars 2011 in UIMM, mai 2011)

Paix sociale: record au Danemark

Au Danemark, il existe une obligation de paix sociale pendant la durée d'application des conventions collectives, le recours à la grève n'étant en principe possible que lors de la négociation des conventions, et à partir de la date d'expiration de celles-ci. Les statistiques publiées par la Confédération patronale centrale (DA) montrent pour l'an 2010 une situation particulièrement pacifique. Pour le 4^e trimestre 2010, DA enregistre 42 débrayages illicites, avec 1768

jours de travail perdus. Ces grèves ont impliqué en moyenne 48,4 personnes, avec une durée moyenne de 1,1 jour. Pour les 20 dernières années, un seul trimestre a connu une situation encore plus pacifique. Pour toute l'année, le nombre de grèves sauvages s'est élevé à 300, avec un total de 16 286 jours de travail perdus, record de paix sociale dépassé une seule fois depuis le lancement par DA en 1991. ■ (DI Business, patronat danois de l'industrie, UIMM, mai 2011)

UPS: l'année 2010 des employeurs

La publication «L'année des employeurs 2010» de l'Union patronale suisse vient de paraître. Le rapport annuel comprend, entre autres, des thèmes concernant le marché du travail, les condi-

tions de travail, la sécurité sociale, la formation et la politique patronale internationale. Cette publication est disponible en pdf sur le site de l'UPS sous «Publications». ■

Prix 2011 «Santé et entreprise»

La section suisse de l'Association Européenne pour la Promotion de la Santé «AEPS», met au concours trois prix d'une valeur totale de 25 000 francs pour un programme de promotion de la santé ou prévention dans une entreprise, une administration ou toute autre institution. La priorité sera accordée à des in-

terventions qui peuvent engendrer un impact positif sur la santé des personnes cibles. La sélection des travaux sera établie par un jury. Le dépôt du dossier de candidature est fixé au 15 octobre 2011. Les informations concernant le projet sont disponibles sur le site www.aeps-ch.org ■

PERSPECTIVES

La conjoncture suisse ternie par la cherté du franc

La Confédération table sur une forte croissance pour 2011. Toutefois, la force du franc suisse ralentira la conjoncture en 2012.

Selon le Groupe d'experts de la Confédération, l'évolution économique est restée robuste en Suisse durant la période écoulée de cette année, quoiqu'elle ait montré les premiers signes de ralentissement.

Les branches exportatrices de l'économie ont vu la situation monétaire, déjà tendue précédemment, se durcir encore davantage sous l'effet de l'envolée récente du franc suisse. Compte tenu de la force très marquée de la monnaie helvétique, il y a lieu de s'attendre à ce que l'essor conjoncturel que la Suisse connaissait jusqu'à présent marque le pas, malgré une conjoncture intérieure qui devrait rester solide, notamment dans le domaine de la construction. Selon le Groupe d'experts de la Confédération pour les prévisions à court terme, la croissance du PIB devrait s'établir à 2,1 pour cent en 2011 et s'abaisser à 1,5 pour cent en 2012.

Dans ce contexte, il se pourrait que le chômage réamorçât une légère hausse dans le courant de l'année 2012 et pourrait atteindre 3,3 pour cent, les exportations pourraient augmenter seulement encore de 3 pour cent. ■ (Communiqué Seco, extraits)

Prévisions conjoncturelles 2011

Juin 2011: variation en % par rapport à l'année précédente

	2011
PIB	2,1
Dépenses de consommation (priv.)	1,3
Dépenses de consommation (Etat)	1,8
Investissements dans la constr.	5,0
Investissements en biens d'équip.	4,0
Exportations	4,6
Importations	5,0
Taux de chômage	3,1

Source: Groupe d'experts de la Confédération pour les prévisions conjoncturelles

Remerciements à Rudolf Stämpfli, patron des patrons sur le départ

Le 1^{er} juillet, date de la «Journée des employeurs 2011», M. Rudolf Stämpfli se retire de l'Union patronale suisse après en avoir assuré la présidence pendant huit ans. Nous respectons bien sûr sa décision, tout en la regrettant. Et tenons à dire ici un grand merci à notre président pour s'être mis toutes ces années au service des intérêts du patronat helvétique, en plus de ses propres activités de chef d'entreprise et de plusieurs autres tâches exigeantes. **Par Wolfgang Martz**



Photo: Robi Lewis

Rudolf Stämpfli s'est investi pour la liberté et la responsabilité du patronat.

Rudolf Stämpfli a pleinement fait honneur au mot «patronale» de notre raison sociale par ses qualités de vrai patron. En tant que copropriétaire d'une entreprise traditionnelle bernoise portant son nom, il a toujours été habité par la réflexion à long terme et le souci de durabilité. Les effets d'annonce sont étrangers à son caractère, tout comme les considérations élitaires. On a pu le vérifier chaque fois qu'il avait l'occasion de s'exprimer dans un cercle restreint ou en public sur le rôle de l'employeur. Il militait avec ardeur pour la liberté d'entreprise sans pour autant la regarder comme un but en soi, mais, au contraire, comme le pendant de la responsabilité du patron à l'égard de ses collaborateurs, des clients et de la société.

Liberté et responsabilité sont les deux faces d'une même médaille: Rudolf Stämpfli a voulu et guidé une politique patronale qui s'inspire de ce constat d'évidence pour un bon entrepreneur. Il a toujours souligné la nécessité d'un rapport équilibré entre la liberté du marché de l'emploi et une protec-

tion sociale suffisante des travailleurs. Opposé à l'institution de quotas d'embauche obligatoires pour les personnes handicapées, il encourageait néanmoins les employeurs à contribuer de leur mieux à l'intégration de ces personnes. Il se battait d'une part pour préserver l'indépendance des employeurs en matière de politique salariale et mettait d'autre part en garde, depuis des années, contre l'impact socialement négatif des rémunérations exagérées de certains responsables d'entreprises. Et le fait que ses positions très claires sur ce problème de salaires managériaux ne lui ait pas valu que des applaudissements dans ses propres rangs ne l'ébranlait nullement.

Recherche de solutions

Pour satisfaire aux exigences d'une politique patronale responsable, Rudolf Stämpfli a su en permanence orienter l'Union patronale vers la recherche de solutions, en dépit des séductions ou des contrariétés de l'air du temps. Attirer l'attention du public par des positions tranchées ou de hauts cris n'a jamais été son fort. Il dénonçait sereinement mais fermement les menaces d'hyper-réglementation du marché du travail et de débordement de l'Etat social, tout en restant ouvert au dialogue grâce à cette orientation stratégique claire. Il misait sur le partenariat social et se montrait disposé à faire les compromis nécessaires pour atteindre nos objectifs à long terme. C'est ce qu'il avait démontré, par exemple, avec le financement additionnel temporaire de l'assurance-invalidité ou la révision de la loi sur l'assurance-chômage, en proposant de revenir sur les exigences initiales des employeurs, peu susceptibles

de réunir des majorités. Le succès des votations populaires sur ces sujets lui a ensuite donné raison. Aujourd'hui, l'assurance-chômage peut être assainie structurellement et le difficile redressement de l'assurance-invalidité enregistre de notables progrès.

A côté de ces réussites, le président Stämpfli a aussi connu des frustrations liées au blocage de réformes. Il réclame depuis des années une adaptation de notre prévoyance vieillesse aux défis posés par l'évolution démographique. Or, le peuple et le Parlement rechignent à apporter les réformes qui s'imposent à l'AVS et au 2^e pilier. Il aime à comparer cette attitude à celle d'un homme qui tombe du 50^e étage d'un gratte-ciel en se répétant «jusqu'ici, tout va bien». Ces saillies ironiques, parfois sarcastiques, sont un trait typique de Rudolf Stämpfli. Lequel possède aussi un abondant répertoire de citations, dont il se sert pour illustrer des événements ou réflexions actuels en les rattachant à des considérations fondamentales et en les plaçant dans une perspective plus large. Ses commentaires resteront longtemps encore dans nos souvenirs.

Tous nos vœux!

L'Union patronale suisse et les milieux économiques ont à l'égard de Rudolf Stämpfli une grande dette de reconnaissance pour ses huit années d'engagement comme «patron des patrons». Nous lui souhaitons beaucoup de succès dans ses futures et multiples activités d'entrepreneur et, bien sûr, le meilleur sur le plan personnel! ■

Wolfgang Martz est vice-président de l'Union patronale suisse.

Appliquer la politique adéquate!

La critique à l'égard de la libre circulation des personnes avec l'UE est viciée dans la mesure où elle fait largement l'impasse sur les avantages de l'ouverture du marché du travail pour notre pays et pour nos entreprises. **Par Thomas Daum**



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

La plupart des économistes et des chefs d'entreprises s'accordent à dire que l'afflux de personnel en provenance des États de l'UE/AELE est pour beaucoup dans le boom qu'a connu notre économie de 2004 à 2008, tout comme dans notre résistance à la récession et dans la rapidité du redressement helvétique. Sur la durée, il est clair que la LCP permet de combler les vides du marché du travail qui gênent la croissance. Avoir du personnel qualifié en suffisance est essentiel pour notre économie nationale, et cela, le bassin d'emploi relativement limité de la Suisse ne peut pas l'assurer. Le recrutement dans l'UE/AELE ainsi que – sélectivement – dans les «États tiers» offre le complément nécessaire et a fait ses preuves sur le plan de la qualité. Le niveau de formation des travailleurs de la zone UE-17/AELE est supérieur à la moyenne et le taux d'occupation de ces actifs dépasse même celui des Suisses. L'offre de personnel a donc bénéficié du renforcement structurel dont notre économie a besoin pour sa croissance à long terme.

Les opposants à la LCP estiment que la Suisse doit gérer l'immigration de manière autonome. Son attractivité permet à notre pays de choisir lui-même les travailleurs étrangers qu'il lui faut. Cet argument néglige le fait que l'attrait de la Suisse dépend de l'ouverture de son marché du

travail vers l'UE. Imposer des règles d'admission unilatérales n'est pas une solution. Le retour au régime de contingentement entraînerait de nouvelles dépenses administratives et une plus grande insécurité décisionnelle tant pour les entreprises que pour le personnel étranger. L'allocation de main-d'œuvre serait à nouveau tributaire de décisions officielles au lieu de dépendre de la demande des entreprises, ce qui ne pourrait que réjouir les adeptes de l'économie planifiée. Enfin l'accès au marché du travail européen ne serait plus garanti et sans l'accord de libre-circulation des personnes disparaîtraient aussi les règles actuelles de coordination des assurances sociales et de reconnaissance des diplômes que nous avons avec l'UE. La mobilité du personnel en souffrirait considérablement.

Bilan globalement positif

Les sept «Rapports d'observatoire» de la Confédération nous ont appris que la LCP n'a qu'un effet d'éviction négligeable sur le marché du travail. L'afflux d'étrangers se proportionne aux besoins de l'économie et n'entraîne aucune extrusion significative de travailleurs suisses. Il n'a aucun effet aggravant sur les bas salaires et ne fait au plus que tempérer l'évolution à la hausse des gros salaires. Il n'est pas une charge pour les assurances sociales qui, au contraire, bénéficient du volume de cotisations supérieur à la moyenne versé par la main-d'œuvre étrangère. Le tout dernier rapport a cependant révélé que la LCP multiplie ici et là le dumping salarial. Ce point faible doit être corrigé, par souci de l'acceptabilité de la LCP.

Au total, la LCP est un plus pour la Suisse, même s'il ne faut pas sous-estimer ses conséquences sur le marché immobilier ni les contraintes imposées au corps social. En pratiquant toutefois une politique adéquate, ces effets peuvent être atténués de telle sorte que le bilan général demeure clairement positif. Au lieu de remettre en question la LCP, employons-nous donc à faire de la bonne politique! ■

Photo: Rob Lewis

Cynthia Uelliger, directrice du site de Couvet du Groupe Bourquin SA

«L'esprit pionnier des débuts est toujours resté»

Entreprise pionnière dans la fabrication de carton ondulé, le groupe Bourquin SA occupe une place de premier plan sur le marché suisse. De la création sur mesure aux emballages prêts-à-vendre ou standards, Bourquin SA développe des solutions innovantes pour toute forme de produits. Rencontre avec Cynthia Uelliger, directrice du site de Couvet (NE) et native du Vallon. **Par Stéphanie Spiess**

«Employeur Suisse»: *Madame Uelliger, quelles sont les particularités de votre entreprise?*

Cynthia Uelliger: Fondée en 1905 par Armand Bourquin, la petite SA neuchâteloise des débuts – spécialisée dans la fabrication de paillons destinés à protéger les bouteilles de vins lors de leur transport – a rapidement grandi en se lançant sur le marché du carton ondulé, et ce tout en préservant son ancrage familial. En effet, cette PME centenaire a vu se succéder à sa tête trois générations de Bourquin! A l'heure du passage de témoin vers l'externe en 2000, la nouvelle direction de Guido Bardelli a mis un point d'honneur à pérenniser cette culture d'entreprise familiale.

Comment, plus précisément?

L'esprit pionnier des débuts est d'ailleurs toujours resté: qu'il s'agisse de développer de nouvelles machines de production à la pointe – en collaborant notamment avec de grands noms de l'industrie mécanique tel que Bobst – d'étendre son offre de produits ou de diversifier ses pôles de compétences, Bourquin SA relève les défis que les clients

directement touchée par l'augmentation croissante de son prix ces dernières années (de 30 à 40 pour cent en moyenne). Malgré ces fluctuations, Bourquin SA a su maintenir le cap et fait aujourd'hui partie intégrante du top 3 sur le marché du carton ondulé en Suisse: nous avons une capacité de transformation de 80 millions de m² de carton ondulé par an pour un chiffre d'affaires de 80 millions. Se positionner en tant que fournisseur global, permettant à nos clients d'avoir un seul partenaire pour leurs différentes demandes, voici l'une de nos plus-values clés. Le groupe Bourquin SA, avec ses cinq sites, mise sur la diversité des prestations offertes aux clients: emballages standards ou sur mesure, impression offset, flexographie, conseils personnalisés pour optimiser les solutions, ou encore développement d'emballages sur mesure à haute valeur ajoutée.

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

Entreprise familiale à l'origine, Bourquin SA a su préserver l'héritage qui fait sa force: une culture d'entreprise à l'écoute des besoins de sa clientèle et offrant un service de proximité. L'esprit pionnier de la famille Bourquin n'a jamais quitté les murs du groupe et nous en sommes fiers. Le tout en sachant sortir du Val-de-Travers pour suivre les besoins du marché et étoffer notre palette d'activités!

Et qu'en est-il de l'innovation au sein de votre entreprise?

Bourquin SA est sans cesse en quête d'innovation, notamment grâce au travail de pointe de son département innovation, situé sur le site d'Oensingen (SO). Nous comptons en effet à notre actif plusieurs emballages brevetés, misant à la fois sur des techniques de production novatrices et des matériaux respectueux de l'environnement. La complémentarité entre innovation et tradition, voilà la force du groupe Bourquin SA! Ce savant mélange nous permet de fidéliser nos clients avec des par-

«Nous nous engageons clairement comme entreprise formatrice»

et le marché lui posent. Aujourd'hui, le groupe Bourquin SA est la plus ancienne entreprise suisse active dans la fabrication de carton ondulé et compte cinq sites, actifs sous différentes marques: Bourquin SA à Couvet (NE) et Oensingen (SO), Weber Verpackungen (AG), Brieger Emballages (Zurich et Couvet), Crea Verpackungen GmbH (Allemagne).

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Le papier, notre matière première, représente 50 pour cent de nos charges; notre activité est donc



Cynthia Uelligiger, attachée à ses racines, s'engage au quotidien à faire vivre sa région natale et à valoriser ses atouts: aussi bien par l'entreprise qu'elle dirige que de par ses nombreux engagements annexes. Membre du conseil d'administration de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, Présidente de l'association du cinéma de Couvet ou encore membre du Conseil d'administration des mines d'asphalte de Travers, la palette des activités de cette dirigeante d'entreprise est étendue!

tenariats à long terme basés sur la confiance.

Au niveau des ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire?

Le groupe Bourquin SA compte au total 345 employés, dont 85 à Couvet, le site que je dirige. Le Val-de-Travers, bassin de l'horlogerie et de la microprécision, peut compter sur une main d'œuvre performante au savoir-faire reconnu. Du côté des postes de cadres, il est plus difficile de trouver le personnel nécessaire, vu la situation géographique de l'entreprise en périphérie.

Quel est votre engagement au niveau de la formation professionnelle?

En termes de ressources humaines, nous nous engageons clairement comme entreprise formatrice. Avec 15 apprentis au total sur nos cinq sites, dont 3 à Couvet, nous sommes heureux d'offrir un large champ de formations de base: employés de commerce, technologues en emballages, logisticiens ou

encore imprimeur. Si la relation de confiance sur la durée est importante avec nos clients, il en est de même avec notre personnel: nos employés sont le capital premier de l'entreprise! Nous valorisons ainsi leur engagement par le biais d'actions concrètes comme le soutien à l'achat de vélos électriques, l'introduction de massages en entreprise ou encore la création de clubs «fidélité».

Quelle cause, quel objectif vous mobilise en priorité?

Outre la valorisation du savoir-faire de nos employés, le groupe Bourquin SA s'engage activement pour une production en phase avec l'environnement. Dans le choix des matériaux tout d'abord: le carton ondulé produit par nos soins est composé à 76 pour cent de papiers recyclés. Les autres matières premières proviennent de papiers contenant des fibres vierges, issues de forêts exploitées selon une gestion du-

nable. La colle utilisée est aussi 100 pour cent naturelle car fabriquée avec de l'amidon de maïs et de froment; de plus, les encres, solubles dans l'eau, sont exemptes de métaux lourds. Dans les infrastructures, nous misons sur une approche durable: circuits d'eau fermés, connexion directe des entrepôts aux voies CFF ou encore agrandissement du site de Couvet grâce à une structure en bois. Avec tous ces aménagements, le site de Couvet a par exemple réduit de moitié sa consommation énergétique. ■

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

Jugements

Licenciement collectif: délai de consultation

Lorsque l'employeur envisage un licenciement collectif, il est tenu de procéder à une consultation avant la décision définitive. Le délai de consultation prend effet à la date de la communication, qui doit comprendre les renseignements minimum prévus par la loi. Un délai de 30 jours est suffisant, même s'il s'agit d'une situation complexe.

Faits

Par courrier du 26 septembre 2008, la BCH a fait savoir à sa représentation des travailleurs et aux syndicats concernés (dont B.) qu'elle envisageait de fermer l'entreprise et de licencier 437 employés. Par cette lettre, la BCH lançait une procédure de consultation qui devait arriver à échéance le 24 octobre 2008.

En raison des structures d'organisation particulièrement complexes du côté du personnel, la première séance de négociation n'a eu lieu que onze jours après le début du délai de consultation (28 jours au total), soit le 7 octobre 2008. Lors de cette réunion, le groupe de négociation mis sur pied par les travailleurs a mis un certain nombre de questions sur la table. Le soir du 20 octobre 2008, la BCH a finalement répondu par écrit à toutes les questions posées, alors qu'auparavant, elle avait demandé aux responsables du groupe de négociation de signer une déclaration de non-divulgaration en se réservant le droit de fournir ses réponses par oral uniquement.

Considérations du tribunal cantonal

3. Le syndicat B. fait valoir qu'au moment de l'ouverture de la consultation, la fermeture de l'entreprise avait déjà été décidée.

a) En vertu de l'art. 335f al. 1 CO, l'employeur qui envisage de procéder à un licenciement collectif est tenu de procéder à une consultation, qui a pour but d'offrir aux travailleurs la chance de participer à la recherche d'une solution. Par ce moyen, le personnel peut obliger l'employeur à étudier des propositions alternatives qu'il lui soumet avant qu'il ne prenne la décision définitive du licen-

ciement collectif. L'employeur est tenu de lancer la consultation suffisamment tôt, en faisant en sorte qu'elle soit achevée avant le moment où il en arrive à décider des modalités précises du licenciement collectif annoncé. Il est vrai que lorsque l'employeur commence à réfléchir à l'éventualité d'un renvoi massif de personnel dans un délai plus ou moins lointain, on ne saurait encore exiger qu'il mette déjà une procédure de consultation en route. Dès l'instant, en revanche, où il envisage concrètement l'arrêt des activités, la consultation doit être entreprise. Une intention réelle peut également résider dans une décision encore réservée. Cela signifie qu'un licenciement collectif est notamment réputé «envisagé» au sens de l'art. 335f CO lorsque l'employeur en conçoit concrètement le projet pour le cas où d'autres solutions s'avèreraient irréalisables.

3.b) Sur les bases du dossier en possession des juges, la BCH avait envisagé la fermeture de l'entreprise en sachant que les chances d'éviter cette démarche étaient extrêmement menues. On ne peut toutefois prétendre que la décision définitive avait été prise à l'avance. S'il est vrai que certains éléments invoqués par B. – notamment le fait de la résiliation des contrats de location de wagons-citernes pour liquides et pulvérulents pour fin 2008 – prouvent que la BHC prévoyait la fermeture de l'entreprise à plus ou moins brève échéance. On ne saurait parler de démarches irréversibles, puisque l'on peut supposer qu'au cas où l'exploitation se serait poursuivie, les contrats en question auraient pu être reconduits. Pour ce qui est de la renonciation à l'achat de bois de hêtre en juillet 2008



et de la décision consécutive, en août 2008, d'arrêter toute acquisition de bois, les réflexions ci-dessus s'y appliquent par analogie.

4. B. estime que le courrier du 26 septembre 2008 n'avait pas contenu tous les renseignements utiles et n'avait, de ce fait, pas pu induire une consultation.

a) aa) Aux termes de l'art. 335f al. 3 CO, l'employeur doit fournir, à l'intention des travailleurs, tous les renseignements utiles et les leur communiquer par écrit.

bb) Le délai de consultation ne commence à courir qu'à partir du moment où les travailleurs ont été informés selon les conditions établies par la loi. Une communication qui contient l'ensemble des informations explicitement mentionnées à l'art. 335f al. 3 CO déclenche donc le délai. C'est là la seule interprétation qui permet de garantir cette sécurité juridique si importante lorsqu'il s'agit de délais.

Or la présentation des motifs du licenciement collectif est liée à un certain nombre de conditions: l'employeur doit fournir un maximum d'éléments concrets et véridiques pour justifier sa décision. La référence générale à une conjoncture économique difficile ou une situation précaire de l'entreprise ne représente pas une raison suffisante pour



Illustration: Christine Ruff

motiver la démarche. Cela dit, l'éventualité d'une prolongation de l'activité ne change rien au fait que le délai de consultation commence à courir dès l'instant où une communication de l'employeur répondant aux critères d'information minimum exigés par la loi a été adressée aux travailleurs.

c) Les renseignements fournis par la BCH contiennent non seulement les renseignements indispensables mentionnés à l'art. 335 f al. 3 CO, mais dépassent de loin ces exigences légales et peuvent, par leur contenu et leur volume, être qualifiés d'exemplaires. Il ne fait donc aucun doute que ce courrier de l'employeur mettait la procédure de consultation en route.

5. B. fait encore valoir qu le délai de quatre semaines était insuffisant.

b) La doctrine envisage, dans ce domaine, des délais allant de trois à vingt jours. Dans des cas particulièrement complexes, on peut considérer qu'un délai de 30 jours se justifie. Etant donné que la BCH est une entreprise relativement complexe et que le licenciement concerne un nombre élevé de travailleurs, on peut estimer que le délai à prévoir dans ce cas concret se situe à la limite supérieure. Vu ce que nous venons d'exposer ci-dessus, le délai de consultation de 28 jours prévu par la BCH s'avère parfaitement adéquat.

7. Par ailleurs, B. s'indigne du fait que les réponses aux questions posées n'aient été fournies que quatre jours avant l'échéance du délai de consultation et estime que ce dernier aurait dû être prolongé.

a) Lorsque des demandes d'information justifiées lui sont adressées, l'employeur peut être amené, en vertu du principe de la bonne foi, à reporter l'échéance de la procédure de consultation. C'est le cas notamment lorsque, pour des raisons dont la responsabilité lui incombe, l'employeur donne sa réponse si tard que le personnel ne dispose plus du temps nécessaire, avant l'échéance du délai, pour étudier les nouveaux éléments et les intégrer dans l'élaboration ou l'adaptation de ses propositions.

c) Le fait que la BCH ait exigé, en complément, une nouvelle déclaration de non-divulgaration, ne saurait être qualifié d'entrave ou de manœuvre de retardement. Il s'agit, en effet, d'une demande légitime. Le retard dans la mise à disposition de l'information s'expliquait par des raisons pratiques, de sorte qu'il faut considérer que la réponse a été fournie à temps compte tenu des circonstances.

8. B. affirme aussi que durant le délai de consultation, la BCH s'est non seulement abstenue de favoriser la mise au point de propositions, mais l'a même entravée activement par moments. Il ajoute que l'entreprise a tardé, voire renoncé à passer les informations aux intéressés.

a) Dans le cadre de la procédure de consultation, l'employeur est tenu d'examiner sérieusement, avec toute la bonne foi qui s'impose, les propositions soumises par son personnel. Le refus d'entrer en matière sur des offres concrètes de reprise faites par des intéressés est évidemment incompatible avec cette règle. En vertu du devoir général des partenaires sociaux de coopérer de bonne foi dans toutes les affaires concernant l'entreprise (art. 11 al. 1 de la Loi sur la participation), il est inadmissible, voire condamnable que l'employeur

empêche le personnel d'élaborer des propositions dans le cadre de la procédure de consultation.

b) En réalité, la BCH a pris contact avec tous les acquéreurs potentiels et mené des négociations avec chacun d'entre eux. Si ces pourparlers n'ont pas abouti, ce n'est pas en raison d'un retard d'information, mais s'explique par le fait que les investisseurs jugeaient les risques trop élevés.

10. La demande s'avère infondée dans sa totalité.

Urteil des Obergerichts Solothurn, 16 juillet 2010 (ZKAPP.2009.74)

Considérations du Tribunal fédéral

Le Tribunal fédéral a confirmé le jugement cantonal en donnant quelques précisions sur le délai:

1.2 L'employeur peut imposer aux travailleurs un certain délai pour leur prise de position. Ce délai se base sur le principe de la bonne foi. Le personnel doit disposer d'un temps suffisant pour étudier les renseignements communiqués (cf. art. 335 f al. 3 CO), mettre au point des propositions constructives et les soumettre à l'employeur. Il est entendu, toutefois, que les deux partenaires ont intérêt à ce que les propositions soient élaborées au plus vite. Le délai de consultation est fixé en fonction des circonstances concrètes, de la complexité des problèmes à résoudre et du degré d'urgence du licenciement collectif envisagé. Lorsque l'employeur laisse trop peu de temps aux travailleurs pour étudier correctement la situation et prendre position en connaissance de cause, il contrevient aux devoirs fixés par l'art. 335 f CO. Des licenciements prononcés dans un tel contexte seraient à considérer comme abusifs au sens de l'art. 336 al. 2 lit c CO.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse, 17 mars 2011 (4A_483/2010)
(Traduits de l'allemand)*

Voir aussi le commentaire à la page 47.

*Jugements***Licenciement collectif: renseignements utiles**

Dans le cadre de la consultation qui précède un licenciement collectif, l'employeur est tenu de fournir des renseignements utiles à ses travailleurs. Sont considérées comme tels les informations orales ou écrites qui permettent au personnel d'élaborer des propositions. L'étendue du devoir d'information est déterminée par les circonstances concrètes.

Faits

Par courrier du 26 septembre 2008, la BCH (intimée) a informé sa représentation des travailleurs, l'association Y., de même que les syndicats X. et B. (appelant) de son intention de fermer son entreprise et de licencier ses 437 collaborateurs et collaboratrices. Les détails des faits sont consignés dans le jugement intitulé: Licenciement collectif: délai de consultation (page 44).

Selon art. 335f al. 1 et 2 CO, l'employeur qui envisage de procéder à un licenciement collectif est tenu de consulter la représentation des travailleurs ou, à défaut, les travailleurs. Il leur donne la possibilité de formuler des propositions sur les moyens d'éviter les congés, d'en limiter le nombre ou d'en atténuer les conséquences.

Considérations du tribunal cantonal

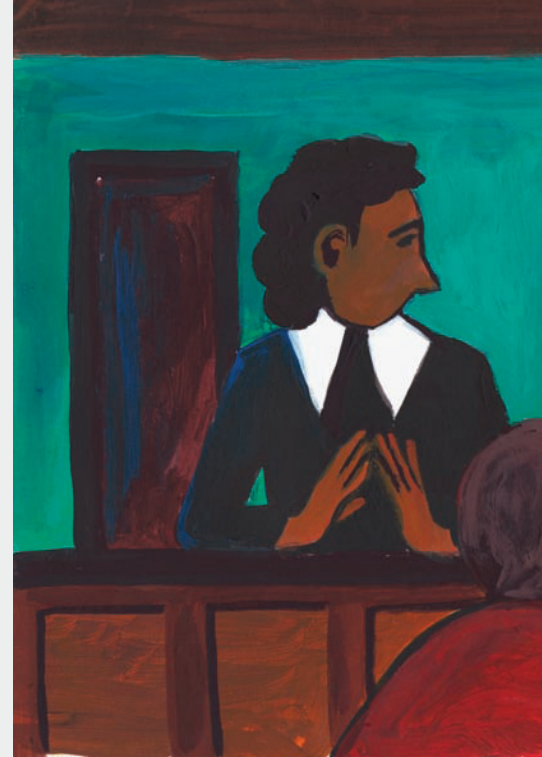
6. Le syndicat B. estime que la BCH n'a pas fourni de réponses suffisantes aux questions qui lui ont été posées.

a) L'employeur a l'obligation de fournir aux travailleurs, au-delà des renseignements minimum exigés par la loi, toute information complémentaire utile. Est jugé utile tout renseignement susceptible de faciliter aux travailleurs l'élaboration de propositions dans le but d'éviter des congés, d'en limiter le nombre ou d'en atténuer les conséquences. A ce titre, la doctrine cite notamment les indications sur d'éventuelles solutions de délocalisation ou de reconversion professionnelle, les possibilités d'emplois à temps partiel ou de retraite anticipée, la disponibilité de moyens, dans l'entreprise, pour compenser les conséquences des licenciements.

b) L'étendue du devoir d'information de l'employeur se détermine en fonction de différents critères, dont certains peuvent être antagonistes. L'idée de base consiste à ce que l'employeur mette à la disposition du personnel les renseignements dont ils ont besoin pour exercer valablement leur droit de participation aux solutions. L'employeur peut toutefois avoir de bonnes raisons de ne pas divulguer certaines informations, notamment celles concernant des secrets commerciaux. Dans le cas concret, il s'agit de peser ces différents arguments et d'en déterminer la valeur relative. L'appréciation des différents intérêts en jeu dépend, par ailleurs, des circonstances concrètes. Dans cette optique, il convient notamment de prendre en compte le motif que la représentation des travailleurs invoque à l'appui de sa demande d'information. Il n'existe pas d'obligation absolue de divulguer toutes les données liées à l'entreprise sous le prétexte qu'elles pourraient, théoriquement, être utiles à l'élaboration de propositions.

f) L'étendue du devoir d'information, de même que l'urgence de fournir les renseignements s'apprécient en fonction du but de la consultation en général et de la situation concrète.

aa) En ce qui concerne la mise en rapport avec d'éventuels investisseurs et autres intéressés, on ne voit guère l'utilité de passer par le groupe de négociation. Un acquéreur potentiel voudra procéder d'abord à un examen de solvabilité et nécessite des informations de première main. A ce propos, on peut relever que la disponibilité de l'employeur à aller à la rencontre de ces in-



téressés est d'une importance évidente et constitue donc une démarche utile.

g) Les réponses étaient suffisamment détaillées, cela d'autant plus que la BCH avait déjà fourni des indications relativement complètes dans son courrier du 26 septembre 2008

Urteil des Obergerichts Solothurn, 16 juillet 2010 (ZKAPP.2009.74)

Considérations du Tribunal fédéral

1.3 L'employeur est tenu de fournir à la représentation des travailleurs tous les renseignements utiles (art. 335f al. 3 CO).

2. Pour le syndicat B., l'essentiel du litige réside dans ce qui est à considérer comme information «util». Selon lui, tout élément susceptible de servir l'élaboration de propositions rentre dans cette notion.

2.1.1 L'utilité des questions soumises à l'employeur ne saurait, comme les juges l'ont compris à juste titre, être jugée qu'en fonction des projets réellement élaborés à son intention. Peuvent notamment être considérées comme «utiles» également des informations susceptibles d'aboutir à des suggestions complémentaires. En refusant de livrer ces informations, l'employeur fait obstacle à la participation des travailleurs. Toutefois, contrairement à ce que pré-



Illustration: Christine Ruff

tend le syndicat B., la violation du droit de participation et, consécutivement, le congé abusif, ne sauraient être constitués par le simple fait qu'une réponse n'était pas suffisamment détaillée, alors que sa substance aurait, théoriquement, pu être utile. Il n'empêche qu'un certain volume d'informations est évidemment indispensable pour que l'on puisse chercher des alternatives judicieuses (cf. art. 335 f al. 3 lit a–d CO). En assaillant l'employeur d'une quantité de questions dont les réponses pourraient, à tout hasard, être utiles à la mise au point de solutions, on provoque un excès de travail et risque de retarder l'arrivée des informations primordiales. Dans un esprit de bonne foi, on se concentrera, dans un premier temps, sur les renseignements nécessaires aux projets les plus prometteurs et ne sollicitera d'informations complémentaires que dans la mesure où elles sont indispensables à l'élaboration de ces propositions.

2.1.2 Ces quelques points étant éclaircis, il faut ajouter que pour démontrer que de prétendues informations insuffisantes – alors que toutes les conditions légales selon art. 335 f al. 3 lit. a–d CO étaient parfaitement remplies – se sont traduites par une violation des droits de participation des travailleurs, B. aurait dû pouvoir prouver concrètement que les éléments manquants avaient des chances de servir l'élaboration d'autres propositions ou l'amélioration des

projets existants. En omettant de fournir ces preuves et en prétendant tout simplement que les renseignements fournis étaient incomplets et que les informations réclamées auraient pu être utiles, B. n'avance aucun argument valable susceptible d'accuser l'instance précédente de violation du droit fédéral. En l'absence d'une démonstration fondée, le Tribunal fédéral peut se dispenser d'entrer davantage dans le détail de la demande.

2.2.2 L'information doit aider les travailleurs à soumettre des propositions à l'employeur. La réalisation des projets est, quant à elle, du ressort et de la responsabilité de ce dernier. L'information de tiers, et plus particulièrement de l'opinion publique, n'a rien à voir avec l'objectif visé par l'art. 335 f CO. Dans le litige soumis, certaines remarques émises par le groupe de négociation ont pu faire craindre objectivement que les informations sollicitées ne soient détournées de leur but premier – l'élaboration de propositions – pour être cédées à des tiers. Dans ce contexte, on comprend la réaction de l'intimée, qui a demandé une déclaration de non-divulgateion.

2.2.3 Reste à élucider pour quelle raison le groupe de négociation tenait tant à la forme écrite pour toutes les réponses à ses questions. La loi, en effet, n'exige cette forme que pour les renseignements obligatoires cités à l'art. 335 f al. 3 lit. a–d CO. Tout autre complément d'information peut donc être fourni oralement. Il est entendu que les réponses doivent être formulées de telle façon que les travailleurs puissent en tirer les éléments utiles à leurs projets de solutions concrets. Mais le syndicat B. ne parvient pas à démontrer que les travailleurs nécessitaient à tout prix des réponses écrites à leurs questions. En se braquant sur cette question de forme, B. oublie qu'un renseignement oral de la part de BHC aurait précisément offert la chance aux travailleurs de redemander des détails au cas où ils trouvaient la réponse insuffisante.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
17 mars 2011 (4A_483/2010)
(Traduits de l'allemand)*

Commentaire

Ces arrêts ont clarifié les questions relatives au délai de consultation et aux renseignements «utiles» nécessaires. Cette clarification est bienvenue, tout employeur étant intéressé à mener correctement une procédure de licenciement collectif.

Le délai de consultation commence dans tous les cas à courir au moment où les informations minimales sont fournies. C'est un principe qu'il faut juger positivement, car sinon la consultation peut être prolongée autant qu'on le veut. La durée de la consultation se détermine selon le cas d'espèce et, même dans les cas complexes, elle ne dépasse pas 30 jours. Un délai de consultation plus long implique des charges d'exploitation et des charges salariales considérables, en l'occurrence des coûts supplémentaires de l'ordre de plusieurs millions. Il est également dans l'intérêt de l'employeur que seuls des motifs objectifs puissent entraîner une prolongation du délai de consultation.

En ce qui concerne les informations à donner, on applique le principe suivant: les exigences relatives aux informations à fournir sont d'autant plus basses que la probabilité que les informations demandées puissent sauver l'entreprise est faible. Le travailleur doit prouver que les informations demandées sont nécessaires. L'employeur peut avoir un intérêt légitime à ne pas devoir dévoiler certaines informations. Cet arrêt est important pour les entreprises: il évite que des catalogues sans fin de questions infondées ne soient à l'origine d'un travail inutile et que le délai de consultation soit prolongé. Le fait que les renseignements puissent aussi être donnés oralement est une clarification bienvenue et favorable.

L'adaptation des deux jugements sur le thème du licenciement collectif ainsi que le commentaire sont faits par Carla Schuler, lic. en droit, Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI).

Plus d'informations à ce sujet sous: www.zpk.ch

Durabilité dans la pratique: Geberit, Pavatex et Egli Bau

Les investissements durables doivent aussi être rentables

Systèmes de rinçage pour WC économes en eau, production énergétiquement efficace de systèmes d'isolation en fibres de bois, lampes de chantier solaires: trois entreprises expliquent ce que la durabilité signifie pour elles, ce qu'elle leur apporte et les défis qu'elle soulève. **Par Silvia Oppliger**



Photo: Geberit

Geberit perfectionne en permanence ses systèmes de chasse d'eau.

Le groupe Geberit est un fabricant d'appareils sanitaires de premier plan. Cette entreprise domiciliée à Jona (SG) emploie quelque 5800 collaborateurs à travers le monde et a généré en 2010 un chiffre d'affaires de 2,1 milliards de francs; elle est cotée à la Bourse suisse depuis 1999. «Geberit s'est engagée depuis longtemps envers la durabilité», affirme Theres Meyer, responsable de projet Développement durable et chargée de communication. L'évolution réjouissante des affaires de l'entreprise prouve qu'il est possible de concilier la responsabilité environnementale et sociale avec l'efficacité économique et la prospérité à long terme.

Produire selon des critères de durabilité revient d'abord plus cher

«Produire selon des critères durables coûte d'abord plus cher», explique Theres Meyer. A plus long terme, la durabilité a pourtant un impact positif sur la structure des coûts grâce à la réduction de la consommation d'énergie et d'eau dans les processus de production et à l'utilisation plus rationnelle des matières premières. La consommation d'eau a

par exemple diminué de 42 pour cent depuis 2006. Selon Theres Meyer, les produits eux-mêmes contribuent largement au succès d'une stratégie d'entreprise durable. Les exigences de la construction durable et la demande de biens peu gourmands en ressources augmentent dans le monde entier. «Nos installations optimisées en permanence sont silencieuses et particulièrement économes en eau et en énergie. Ces atouts contribuent à renforcer notre position dans la concurrence internationale.» Les systèmes de chasses d'eau avec déclenchement à deux quantités et possibilité d'interrompre le rinçage fabriqués depuis 1998 constituent un exemple frappant. «Selon un calcul modélisé, cette innovation a permis d'économiser à ce jour plus de 10 000 millions de mètres cubes d'eau par rapport aux systèmes traditionnels.», souligne Theres Meyer. Pour la seule année 2010, l'économie se chiffre à 1500 millions de mètres cubes d'eau, ce qui correspond approximativement à la moitié de la consommation d'eau des ménages allemands.

La stratégie de durabilité couvre aussi les acquisitions et la logistique, poursuit Theres Meyer. Le

code de conduite applicable aux fournisseurs de Geberit garantit le respect de normes environnementales sévères et vise à promouvoir des conditions de travail socialement acceptables ainsi que des pratiques d'affaires équitables. 98 pour cent des plus de 200 fournisseurs auraient signé ce code. Au niveau de la logistique, Geberit veille à utiliser des véhicules avec une capacité de charge très élevée, réduisant ainsi la consommation d'énergie par tonne de fret.

Les collaborateurs font partie de la stratégie de durabilité

Theres Meyer affirme que rien ne serait possible sans la motivation de collaborateurs engagés qui s'identifient à l'entreprise. C'est pourquoi les relations avec les collaborateurs font aussi partie de la stratégie de durabilité. La culture des valeurs d'entreprise et de marque ainsi que le code de conduite applicable aux collaborateurs de Geberit – lequel définit non seulement les obligations, mais aussi les droits – augmentent l'identification avec l'entreprise. Dans la lutte pour attirer les talents, Geberit se positionne en offrant des modèles de travail et de retraite flexibles ainsi que des possibilités de formation et de perfectionnement attrayantes.

La direction de l'entreprise est convaincue que l'orientation durable de Geberit sera payante, conclut Theres Meyer. C'est pour cela que Geberit s'est fixé pour objectif de «conserver sa fonction d'exemple en tant que fournisseur de solutions sanitaires durables et de jouer un rôle de premier plan dans le domaine de la construction durable». Cet engagement devrait favoriser la poursuite d'une saine croissance et une évolution positive du cours de l'action, tout en stimulant l'intérêt des investisseurs orientés vers la durabilité.

Pavatex: fabricant d'isolans en fibre de bois

La direction de Pavatex, une entreprise domiciliée à Fribourg, aspire également à poursuivre sa croissance. Pavatex fabrique des systèmes d'isolation en fibres de bois pour l'enveloppe des bâtiments et emploie environ 190 collaborateurs; en 2010, la société a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 110 millions de francs.

La firme a adopté une orientation durable il y a trois ans, après avoir réalisé un sondage auprès de divers groupes d'interlocuteurs, raconte Herbert Christen, directeur technique et de la production. Plusieurs d'entre eux avaient cité la durabilité comme l'un des principaux aspects auxquels les clients attacheront de l'importance à l'avenir. Depuis lors, chaque processus de décision est analysé du point de vue de sa durabilité et redéfini dans une perspective de développement durable, pour autant bien sûr que la rentabilité financière soit assurée. En effet, Herbert Christen estime que «la durabilité englobe aussi la composante économique. Un investissement n'a un sens pour l'entreprise que s'il est payant sur le plan financier.»

«Les investissements doivent être rentables»

Selon Herbert Christen, les frais énergétiques élevés – près de 12 pour cent du chiffre d'affaires – ont incité Pavatex à réduire sa consommation d'énergie il y a douze ans déjà. La société voulait

naturellement apporter une contribution à la protection de l'environnement, explique Monsieur Christen, mais sa priorité était de réaliser des économies. Pavatex a engagé deux types de mesures: «Nous avons augmenté la part des énergies renouvelables et réduit simultanément la consommation d'énergie par unité produite.»

Concrètement, le coût de l'énergie a diminué grâce au remplacement partiel de l'huile lourde utilisée comme combustible dans l'usine de Fribourg par la graisse animale en 2001, puis à la mise en service d'une centrale à biogaz à Cham en 2007. «Nous n'aurions pas effectué ces investissements s'ils ne répondaient pas aux impératifs de rentabilité», souligne Herbert Christen. Simultanément, toute l'entreprise a fait l'objet d'une analyse approfondie visant à identifier les possibilités d'améliorer l'efficacité énergétique. Résultat: Pavatex est parvenue à diminuer de près d'un tiers la consommation d'énergie par unité produite, à réduire les émissions de CO₂ de 31,5 pour cent malgré la forte augmentation du volume ►

Pavatex soutient le développement durable en matière de construction, aussi bien auprès des fabricants de produits de construction que des concepteurs et des architectes exécutants.



Photo: Pavatex



«La qualité de nos constructions se reflète dans le haut degré de satisfaction des maîtres d'ouvrage», explique le directeur d'Egli Bau SA.

Photo: Egli Bau

- de production et à abaisser l'intensité de CO₂ à environ 33 pour cent.

Réduction des émissions de CO₂ supérieure à l'objectif

L'objectif de réduire à 66 pour cent l'intensité de CO₂ que la société Pavatex s'était engagée à atteindre en signant une convention avec l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) a donc été largement dépassé. L'intensité de CO₂ est un paramètre utilisé pour mesurer l'efficacité des mesures de protection du climat et correspond au rapport entre les émissions effectives et la somme des émissions effectives et évitées. Les valeurs de la convention d'objectifs ayant été atteintes, Pavatex a été exemptée du paiement de la taxe sur le CO₂ et les tonnes de CO₂ économisées ont pu être vendues sous la forme de certificats. «Le négoce de certificats d'émissions est lucratif», glisse Herbert Christen, «ces revenus supplémentaires nous

ont permis de financer d'autres projets». Ce succès a été obtenu grâce au modèle PME de l'AEnEC et à son encadrement professionnel.

Pavatex met aussi l'accent sur la durabilité des produits eux-mêmes. «Tout au long de leur cycle de vie, nos plaques d'isolation en fibres de bois affichent un bilan carbone et un bilan de matières premières très avantageux», précise Herbert Christen. La raison en est simple: elles se composent d'une ressource qui se renouvelle naturellement et absorbe le CO₂ de l'atmosphère; à la fin de leur cycle de vie, elles peuvent en outre être réutilisées – par exemple pour produire de l'énergie en lieu et place de combustibles fossiles. Combinés avec les progrès réalisés au niveau de la production, le bilan carbone et le bilan de matières premières des produits contribuent à améliorer le positionnement de la firme sur le marché. Car, comme le répète Herbert Chris-

ten, «les mesures écologiques doivent apporter un profit financier à l'entreprise, sinon elles ne sont pas durables.»

Incertitude concernant les conditions-cadre à l'avenir

Les incertitudes concernant les conditions-cadres valables à l'avenir constituent un grand défi pour Herbert Christen: «Alors que nous ne savons pas quelle sera la teneur de la loi sur le CO₂ après 2012, il va falloir prendre dès maintenant des décisions pour des projets qui s'étendront sur 30 à 50 ans.» Pavatex poursuit malgré tout sur la voie de la durabilité. Lorsque la deuxième chaudière à biomasse en construction à Fribourg sera achevée en 2015, les émissions de CO₂ diminueront encore de 50 pour cent et la part des énergies (thermiques) renouvelables grimpera à plus de 90 pour cent.

Egli Bau SA: entreprise de routes et génie civil

Egli Bau SA à Zurich mise aussi sur les énergies renouvelables avec ses lampes de chantier solaires. Cette entreprise active dans la construction de routes et le génie civil emploie 40 collaborateurs et génère un chiffre d'affaires de 9 à 11 millions de francs par an.

Dans sa charte, l'entreprise indique qu'elle agit et construit selon les principes du développement durable, dans un souci de qualité. «La qualité de nos constructions se reflète dans le haut degré de satisfaction des maîtres d'ouvrage», martèle le directeur Alfred Hatt. Egli Bau livre des produits dont la qualité ne s'altère pas avec le temps: c'est ainsi que la firme comprend la durabilité.

«La durabilité ne doit pas engendrer plus de coûts»

L'entreprise a bénéficié de l'appui d'Öko-Kompass, le service de conseil environnemental pour les entreprises de la ville de Zurich. Selon Alfred Hatt, cette collaboration a été fructueuse: «Ils nous ont donné des impulsions très judicieuses quant au papier à utiliser pour faire des copies, aux machines à acheter, etc.» Les lampes solaires qui éclairent désormais les chantiers d'Egli Bau dès la nuit tombée sont l'un des résul-

tats de ces entretiens. L'entreprise a ainsi réduit sa consommation de batteries.

Pour Alfred Hatt, il est clair que la durabilité ne doit pas engendrer des coûts supplémentaires pour l'entreprise. «Dans le secteur de la construction, les marges sont trop faibles et la pression des coûts trop élevée. Nous ne pouvons pas assumer des charges supplémentaires, même si nous en tirerons profit ultérieurement – car ce sera trop tard. Le client attend à raison une qualité irréprochable, mais n'est que rarement disposé à payer davantage pour satisfaire à des critères de durabilité.

Le directeur d'Egli Bau estime que l'effet de réputation est positif: «L'entreprise réputée livrer des produits de qualité durable profite de la satisfaction des clients et donc d'une publicité de bouche-à-oreille.» Selon Alfred Hatt, le client est alors disposé à payer un prix équitable pour une bonne qualité. ■

Agence de l'énergie pour l'économie AEnEC

L'AEnEC a été fondée en 1999 par diverses associations économiques. A l'aide de conventions d'objectifs concrètes élaborées en fonction des besoins et du potentiel individuels, elle aide les entreprises à réduire leurs émissions de CO₂ et à améliorer leur efficacité énergétique. Toutes les mesures proposées qui sont basées sur ces conventions d'objectifs répondent au principe de la rentabilité économique, si bien que l'engagement en faveur de l'environnement profite en fin de compte à l'entreprise. Plus de 2100 sociétés ont signé une convention d'objectifs avec l'AEnEC.

www.enaw.ch

Öko-Kompass

Öko-Kompass est le service de conseil environnemental pour les PME de la ville de Zurich. Cette prestation de la ville de Zurich a été introduite dans le cadre de la mise en œuvre du projet «Zurich, ville durable, sur la voie de la société à 2000 watts». Öko-Kompass explique aux PME par téléphone ou lors d'une visite sur place quelles mesures rapides, avantageuses et sans complications bureaucratiques elles peuvent engager pour économiser l'énergie et les matériaux et donc réduire leurs coûts.

www.stadt-zuerich.ch/oeko-kompass

www.employeur.ch

Deux plateformes pour l'insertion professionnelle

Même les personnes souffrant d'un handicap ont un rôle important à jouer dans notre monde du travail. Leurs capacités doivent être mises à profit, dans leur intérêt propre comme dans celui des employeurs et de l'ensemble de la société.



Votre chance: des emplois pour handicapés – des handicapés pour des emplois
La fondation My Handicap s'est associée au portail de l'emploi Jobs.ch pour offrir aux personnes souffrant d'un handicap les meilleures possibilités d'accès au marché du travail.

www.myhandicap.ch



Portail d'information pour employeurs

Vous cherchez des informations sur la façon de faire face à la baisse de rendement de l'un(e) de vos collaborateurs(trices)? Vous souhaitez engager une personne handicapée? Bienvenue sur le portail d'information Compasso.

www.compasso.ch

Interview de Pascal Gentinetta, directeur d'Economiesuisse

«En matière de protection du climat, l'économie est la solution»

En 2011, Economiesuisse a mis l'accent sur l'économie verte et annoncé pour l'automne une «stratégie cleantech». Nous avons recueilli les propos de Pascal Gentinetta sur les prestations de l'économie helvétique en faveur de la protection climatique, les lois sur l'énergie et le CO₂ ainsi que la politique climatique internationale. **Par Silvia Oppliger**

Monsieur Gentinetta, vous dites que l'économie est la solution et non le problème. Comment cela?

Pascal Gentinetta: Dans le débat sur le climat, l'économie est souvent présentée comme un frein au progrès climatique. Or, c'est parfaitement faux. Au contraire, si la Suisse a atteint ses objectifs du Protocole de Kyoto, elle le doit uniquement aux efforts de ses entreprises. Grâce à une combinaison de mesures prises dans le pays et à l'étranger, l'économie helvétique a réussi ces dernières années à réduire ses émissions de CO₂ de quelque 4 millions de tonnes par année. Cela correspond à 80 pour cent environ des engagements de la Suisse vis-à-vis de Kyoto et dépasse l'effort de réduction annoncé par l'économie à la Confédération. Ce but a été atteint par les 2100 entreprises qui ont passé un accord avec Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC), ainsi que par l'industrie du ciment, avec sa convention spéciale, et la Fondation Centime Climatique. Nous entendons donner davantage de publicité à ces résultats.

L'économie est-elle aussi la solution dans d'autres combats de politique environnementale?

Certainement! Le recyclage des PET, lancé il y a une vingtaine d'années sur une base volontaire par les entreprises de la branche et qui est considéré aujourd'hui comme allant de soi, en est un exemple, tout comme l'initiative recycling de l'association Swico dans la branche des TIC. Ils montrent que l'économie prend d'utiles initiatives et participe à la protection de l'environnement là où il est possible de concilier les intérêts de l'économie et ceux de l'écologie.



Photo: Silvia Oppliger

«Nous devons éviter de nous imposer une politique énergétique et climatique occasionnant des préjudices irréversibles et risquant de nous mener à l'impasse», explique Pascal Gentinetta.

gie. D'autre part, l'AEnEC prouve qu'il existe, dans le régime actuel du volontariat, des synergies entre la politique climatique et l'efficacité énergétique. C'est ainsi que dans le cadre de l'AEnEC, les entreprises ont axé leurs efforts non seulement sur la réduction des émissions de CO₂, mais aussi sur les gains d'efficacité et qu'elles ont pu réduire leur consommation d'électricité de rien moins que 10 pour cent, soit d'un térawattheure, abaissant du même coup leurs dépenses énergétiques.

Pourquoi avez-vous décidé de communiquer ces résultats de manière plus offensive?

Il faut voir cela dans le contexte de la révision en cours de la loi sur le CO₂ et

de l'initiative pendante «pour un climat sain», tout comme dans celui du débat sur l'approvisionnement énergétique après Fukushima. N'oublions pas que la croissance économique nous obligera à consommer toujours plus d'énergie. Nous avons toutefois commandé à des spécialistes une étude qui doit nous signaler d'autres potentiels possibles pour l'économie suisse en matière de cleantech. Notre stratégie se fondera sur ses résultats. Nous devons éviter de nous imposer dès maintenant une politique énergétique et climatique occasionnant des préjudices irréversibles et risquant de nous mener à l'impasse. Voilà pourquoi nous réaffirmons avec force que la voie des accords d'objectifs volontaires et individuels suivie jusqu'ici a fait

ses preuves. Et que l'on obtient davantage en fixant aux entreprises des objectifs qu'elles sont libres ensuite d'atteindre par les moyens de leur choix. La politique des contraintes légales et des subventions est beaucoup moins efficace.

Qu'entendez-vous par cleantech?

C'est une réalité à plusieurs facettes. Il peut s'agir d'un comportement, visant par exemple l'optimisation d'un procédé de production, d'un conseil, du financement de cette optimisation ou encore d'un produit qui permet de ménager des ressources naturelles et/ou de réduire des émissions nocives. Les cleantech ne se rapportent pas à un secteur ou une branche déterminés, mais par leurs divers aspects à l'ensemble de l'économie. Partant, il n'y a guère de sens à vouloir distinguer des cheva-

« Une solution n'est durable que si elle est financièrement supportable »

liers blancs et des moutons noirs. Ces multiples facettes invitent au contraire à exploiter tous les potentiels cleantech spécifiques s'offrant dans chaque branche. L'économie verte correspond pour nous à une perspective économique générale et les cleantech sont l'un des instruments qui nous permettent d'atteindre les objectifs liés à cette économie verte.

Et la durabilité?

Il s'agit pour nous d'une notion générale. Nous travaillons pour la durabilité quand nous nous comportons de manière cohérente sans changer de cap en fonction des vents, quand nous visons des solutions durables et équilibrées qui s'attaquent aux causes d'un problème et ne se contentent pas d'en combattre les symptômes. Pour nous, cela signifie aussi que nous devons à l'occasion tenir des positions peu agréables ou impopulaires afin de défendre avec cohérence nos exigences de poli-

tique économique. Les solutions équilibrées et durables que nous prônons doivent comporter, à côté des dimensions écologiques et sociales, une composante économique. Car une solution n'est durable que si elle est aussi financièrement supportable, c'est-à-dire si elle n'entraîne pas un nouvel endettement.

L'AEnEC a été créée il y a 10 ans. Quelles en étaient les raisons?

L'évolution des opinions dans la population a certainement déclenché une certaine pression sur l'économie, laquelle a fait à son tour bouger les choses. L'AEnEC fut fondée pour répondre aux défis découlant de réglementations officielles. Elle a depuis lors, avec ses entreprises membres, accumulé un important savoir-faire en matière de protection climatique et d'efficacité énergétique et démontré par la même occasion qu'on pouvait diminuer les coûts – au plus grand profit de l'économie d'entreprise.

Pour une entreprise, la protection de l'environnement est donc financièrement une bonne opération?

Oui, si les investissements destinés à la protection de protection de l'environnement sont liés à un marché mûr et à des technologies et produits financièrement durables.

Des subventions sont-elles nécessaires, au départ, pour atteindre cette maturité du marché?

Non, mais une recherche fondamentale solide est nécessaire et le transfert du savoir de la recherche vers les entreprises doit fonctionner. Il existe une zone floue dans le passage entre la recherche fondamentale et le développement de produits industriels. Nous estimons cependant que ce dernier fait clairement partie des missions de l'entreprise. Ainsi, le développement technologique et industriel – souhaité effectivement par les clients et grâce auquel ils sont compétitifs – relève aussi d'une approche globale.

Quelle stratégie la Suisse doit-elle suivre en matière de politique climatique?

La Suisse ne peut pas faire cavalier seul. Nous devons nous engager pour des

objectifs internationaux coordonnés et les actions correspondantes, afin que les entreprises trouvent partout dans le monde les mêmes conditions-cadres. Si la Suisse introduit des règles dépassant les normes internationales, il en résulte un «carbon-leakage»: des entreprises qui contribuent en Suisse à la réduction des émissions de CO₂ tendent à émigrer vers des pays aux standards moins rigoureux. D'abord, c'est mauvais pour l'environnement; ensuite, un précieux savoir-faire et des capacités d'innovation filent à l'étranger. Par contre, si des normes internationales élevées sont imposées à l'ensemble des acteurs, il n'y a rien à objecter.

Pourquoi?

D'une part, parce que c'est dans la logique du changement climatique planétaire. Il s'agit d'un problème international qui doit trouver des solutions internationales. A quoi sert-il que la Suisse réduise consciencieusement ses quelques gouttes de CO₂ dans l'océan mondial des rejets de gaz carbonique si d'autres pays poursuivent allègrement leurs émissions? Chaque pays doit se mobiliser pour la protection climatique en fonction de son potentiel et de ses capacités financières. Au demeurant, des normes élevées appliquées sur le plan international sont une chance pour nos produits cleantech et nos technologies de protection climatique très évolués et concurrentiels. De manière générale, la demande de tels produits augmente. C'est pourquoi nous avons tout intérêt à l'existence de normes planétaires.

Avez-vous un exemple d'entreprise «modèle» en termes de durabilité?

Je ne peux ni ne veux citer une entreprise en particulier. Mais je tiens à souligner une fois encore l'effort collectif des 2100 entreprises de l'AEnEC. Nous voulons poursuivre cet effort et l'intensifier, notamment dans le secteur des PME. Et nous souhaitons ardemment que le monde politique nous accompagne sur cette voie. ■

Non à l'initiative de l'USS sur les salaires minimaux

Salaire minimum légal: pas un remède à la pauvreté de certains travailleurs

Dans son initiative sur les salaires minimaux, l'Union syndicale suisse réclame l'introduction d'un salaire minimal légal de 22 francs de l'heure. Elle veut que le salaire soit suffisant pour vivre. L'initiative manque toutefois son objectif. Qui plus est, elle enserme les entreprises dans un corset étroit et détruit même des emplois. **Par Myra Fischer-Rosinger**

L'initiative de l'Union syndicale suisse (USS) sur les salaires minimaux prévoit de fixer dans la Constitution un salaire minimal légal de 22 francs par heure, soit de 4000 francs par mois (semaine de 42 heures). Les auteurs de l'initiative justifient leur action par le fait que 400 000 actifs occupés gagnent aujourd'hui en Suisse moins de 22 francs de l'heure.

Ce montant correspond au seuil de bas salaire. Du point de vue de l'USS, la fixation des salaires ne doit pas être laissée aux seules forces du marché. Si elle l'est, argue l'USS, le salaire ne suffit pas pour vivre dans bien des cas.

Mesurer correctement la pauvreté

Mais qu'est-ce que le seuil de bas salaire exactement? Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), un emploi est réputé «à bas salaire» lorsque la rémunération est inférieure aux deux tiers du salaire brut médian. En 2008, ce seuil des deux tiers s'établissait à environ 4000 francs par mois (pour une semaine de 42 heures). Le seuil de bas salaire est ainsi une grandeur statistique normative qui fournit un éclairage sur la distribution des revenus. Dans les pays occidentaux, un écart d'un tiers par rapport à la médiane semble être considéré comme l'inégalité maximale admissible. L'OCDE et l'UE utilisent des valeurs seuils similaires (légèrement inférieures) pour définir la pauvreté (respectivement 50 pour cent et 60 pour cent).

Le salaire que perçoit un individu ne dit toutefois pas grand-chose du niveau de bien-être dont bénéficie cette personne. Son niveau de vie dépend d'abord du ménage dans lequel il vit.

Ce qui est déterminant, c'est de connaître le nombre de personnes dans le ménage et le nombre de sources supplémentaires de revenus avec lesquelles vit la personne ou le ménage. Il peut s'agir par exemple du salaire du compagnon ou de la compagne ou, dans certains cas, de transferts sociaux de l'Etat, comme des réductions de prime pour les caisses-maladie. La pauvreté ou la richesse ne se déduisent pas du seul revenu d'un individu. Le niveau de salaire d'une personne ne fournit qu'une approximation – très mauvaise même, comme nous le montrerons ci-après – du niveau de vie.

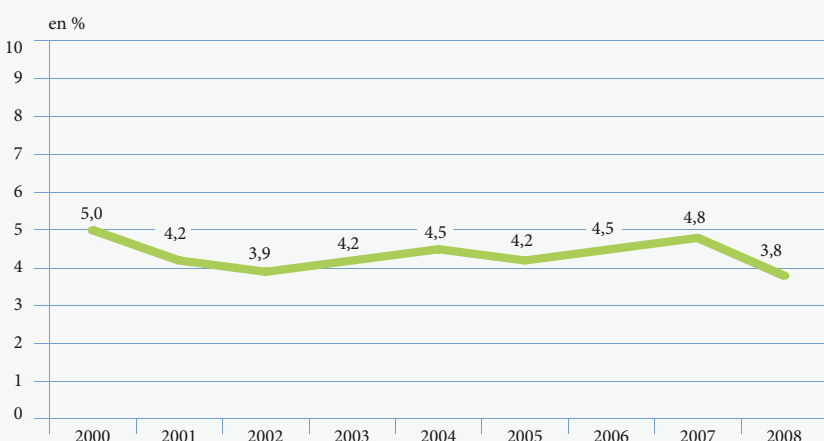
Mais comment mesurer la pauvreté? La pauvreté comporte deux aspects, l'un absolu, l'autre relatif ou social. Dans le premier cas, on cherche à savoir de combien un individu a besoin pour (sur) vivre. Dans le second, on s'intéresse à ce que l'individu doit pouvoir s'offrir pour ne pas se sentir exclu socialement.

Par conséquent, la question de savoir où commence la pauvreté est en partie subjective. Dans un Etat social tel que la Suisse, les autorités doivent y répondre selon des critères aussi objectifs que possibles. Ceux-ci sont établis par la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS). Les besoins de base qu'elle a déterminés incluent les frais de logement, les frais médicaux de base et un minimum matériel pour subvenir aux besoins de l'existence. Ils correspondent grosso modo au minimum vital absolu.

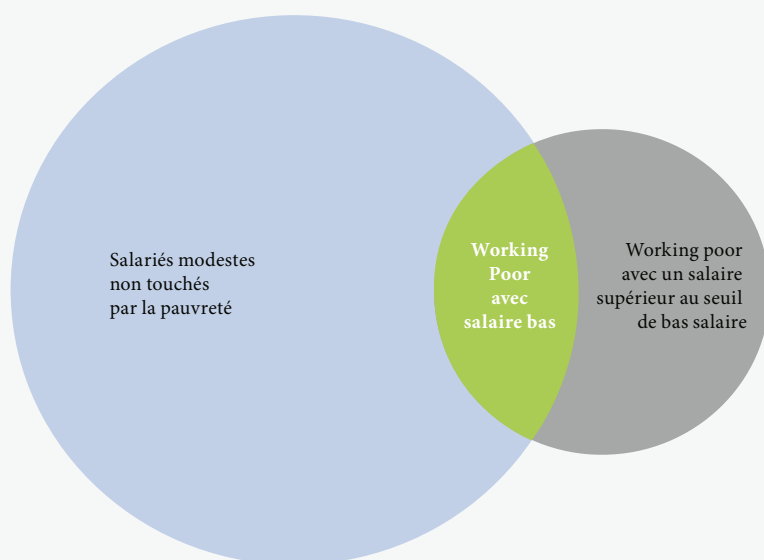
Le calcul des prestations d'aide sociale prend toutefois pour référence non pas le minimum absolu, mais le minimum social, qui est censé permettre également une vie sociale minimale (invitations, séances de cinéma occasionnelles, etc.). En 2008, la CSIAS avait défini ce minimum à 2300 francs pour une personne seule et à 4800 francs pour un couple avec deux enfants.

Graphique 1

Taux de working poor en Suisse



Graphique 2

Faible coïncidence entre bas salaires et working poor

Source: OFS, calculs et graphiques de Swisstaffing

Pour déterminer à présent le niveau de vie d'une personne ou d'un ménage, le minimum social doit être mis en regard avec le revenu du ménage. D'après l'OFS, est considéré comme pauvre tout ménage dont le revenu – revenu du travail et/ou transferts sociaux –, après déduction des cotisations aux assurances sociales et des impôts, est inférieur au minimum social de la CSIAS.

Le phénomène working poor, forme spécifique de pauvreté

Environ 55 pour cent des personnes en âge de travailler qui entrent dans cette définition de la pauvreté travaillent au moins une heure par semaine et vivent dans un ménage dont les membres travaillent, à eux tous, au moins 36 heures par semaine.

Le revenu du ménage qu'ils obtiennent en contrepartie (y compris les transferts sociaux éventuels) se situe au-dessous du minimum social. Selon des calculs de l'OFS, la Suisse comptait en 2008 environ 118 000 working poor, soit 3,8 pour cent de la population en âge de travailler. Le taux de working poor réagit avec un certain retard à la conjoncture. Il pourrait par conséquent être à nouveau un peu plus élevé aujourd'hui, mais oscille à un niveau relativement stable de 4,3 pour cent depuis 2005 (voir graphique 1).

Un salaire minimal légal manque sa cible

Un salaire minimal légal de 4000 francs améliorerait-il dès lors le niveau de vie de ces working poor? Pas tant que ça. Selon une étude de l'OFS, en effet, deux tiers des working poor, c'est-à-dire en-

«Le salaire minimal profiterait à 87 pour cent des personnes qui ne souffrent pas de pauvreté.»

viron 80 000 personnes, perçoivent un salaire supérieur au seuil de bas salaire (voir graphique 2). S'ils sont pauvres, c'est parce qu'ils doivent assumer des coûts de la vie plus élevés et/ou parce qu'ils doivent joindre les deux bouts sans un deuxième salaire. L'introduction du salaire minimal réclamé par l'USS ne permettrait nullement de soulager deux tiers d'entre eux.

Inversement, seuls 13 pour cent des quelque 400 000 personnes à bas salaire – selon l'USS, 320 000 selon l'OFS – sont aussi des working poor (voir graphique 2). Les 87 pour cent restants ne sont pas concernés par la pauvreté. Soit parce qu'ils doivent supporter des

frais de subsistance modestes, qui peuvent être couverts par le revenu, certes minime, de leur travail; les jeunes gens par exemple sont dans ce cas. Soit parce qu'ils partagent leur existence avec une personne active, les deux salaires permettant de subvenir aux besoins communs du ménage. Un relèvement des bas salaires bénéficierait ainsi dans 87 pour cent des cas à des individus qui ne souffrent pas du tout de la pauvreté. Il aurait aussi pour effet de corseter les entreprises, voire de détruire des emplois.

Lorsque les phénomènes des bas salaires et des working poor coïncident, il s'agit souvent de personnes actives occupées sans formation post-obligatoire. Leur pauvreté tient principalement aux changements structurels, à savoir à la mondialisation des marchés et aux progrès techniques. Ces deux évolutions ont eu pour effet d'accroître le niveau des exigences sur le marché suisse du travail. Un salaire minimal légal ne peut pas inverser cette tendance. Ces personnes devraient plutôt être encouragées dans leurs efforts de formation ou de perfectionnement professionnel.

Un arrosage mal contrôlé

Définir la pauvreté est une entreprise difficile, qu'il n'est pas possible de détacher complètement de critères normatifs. Lorsque l'on tente de mesurer la pauvreté, on constate invariablement qu'un salaire minimal légal n'est pas le moyen adéquat pour la diminuer. Il ne permettrait pas de venir en aide à des milliers de travailleurs dans le besoin, mais profiterait à un nombre incalculable de personnes qui ne souffrent pas du tout de la pauvreté et porterait dangereusement atteinte aux forces du marché. ■

Myra Fischer-Rosinger
est vice-directrice de Swisstaffing.

La médiation, solution de rechange à la voie judiciaire

En vertu du nouveau Code de procédure civile entré en vigueur au 1^{er} janvier 2011, la médiation peut remplacer la procédure de conciliation. En tant que forme la plus professionnelle des méthodes extrajudiciaires de résolution de litiges, la médiation est bien adaptée aux conflits dans lesquels les parties aspirent à une solution consensuelle, constructive, non bureaucratique et respectueuse de l'autonomie privée. **Par Raphael Spring**

Dans les conflits de droit du travail, l'élément émotionnel occupe souvent une large place: blessures, déceptions, irritations mais aussi commisération, bienveillance et bien d'autres sentiments encore sont intimement mêlés à ces litiges. Or, dans la mesure où le droit ne règle que les prétentions matérielles, les instruments juridiques ne peuvent leur apporter que des solutions partielles. Les méthodes extrajudiciaires de règlement des conflits qui prennent également en considération les aspects émotionnels sont garantes d'issues qualitativement meilleures, à savoir plus satisfaisantes pour les deux parties. Le nouveau Code de procédure civile (CPC) entré en vigueur au 1^{er} janvier 2011 attribue désormais un poids accru sous l'angle procédural à la médiation en tant que forme la plus professionnelle des méthodes extrajudiciaires de résolution des conflits.

Selon le nouveau CPC, la compétence des tribunaux de prud'hommes n'est reconnue qu'après une procédure de conciliation. Il n'est désormais plus possible de saisir directement cette instance judiciaire, si ce n'est dans des cas exceptionnels. En revanche, le nouveau CPC offre une alternative: la procédure doit certes être ouverte auprès de l'autorité de conciliation mais le plaignant peut demander en tout temps une médiation. Si les parties en conviennent, cette autre voie remplacera la procédure de conciliation.

Le choix de la méthode de règlement des différends

La procédure de conciliation et la médiation présentent plusieurs différences.

Si la première est une procédure étatique à la fois rapide et très bon marché, la seconde relève du domaine privé et n'est pas subventionnée. La médiation est plus exigeante en termes de temps et de coûts que la procédure de conciliation mais elle est plus professionnelle.

«La médiation est une forme libérale de règlement des conflits.»

le et offre des chances accrues de succès. Comme la médiation réussit dans la plupart des cas, à savoir qu'elle ramène la paix entre les parties, elle est davantage qu'une simple alternative à la procédure de conciliation.

La résolution d'un conflit commence par le choix de la méthode appropriée. Cette étape fait partie intégrante du règlement du litige. Il existe d'innombrables voies possibles: discussion ou médiation informelle, négociation, arbitrage, procédure judiciaire ou s'inscrivant dans le cadre d'un partenariat social, duels ritualisés (de la bagarre dans la cour d'école à l'authentique duel), coup de force, etc. Toutes ces méthodes présentent des avantages et des inconvénients. Mais opter pour l'une ou l'autre requiert à la base un diagnostic du conflit, et c'est à ce niveau que, justement, que les difficultés surgissent. En effet, le plus souvent, les parties dissimulent jusqu'à leurs propres yeux leurs intérêts et leur vision de la situation, en

d'autres termes ce qui est au cœur du litige. Qui choisit délibérément une voie donnée est contraint dès lors à travailler avec des hypothèses.

Ainsi, le choix de la méthode de résolution d'un conflit par un employeur dépendra fortement de ses expériences antérieures, de la culture d'entreprise, de l'objet du conflit et des intérêts concrets en jeu. Qui a déjà derrière lui des expériences de médiation multiples optera plutôt pour cette voie.

Utilité mise en doute

Maints employeurs en principe ouverts à la médiation se mettent à douter de son utilité face à des litiges concrets. Cela s'explique notamment par le fait que, bien souvent, lorsque la question du choix se pose, l'employeur a déjà beaucoup travaillé en vain à la recherche d'une solution. Il s'est montré tolérant, amical, souple, généreux, etc., et la partie adverse n'en a même pas eu conscience. Tout cela engendre des frustrations et amène à tirer cette conclusion que seule l'autorité de l'Etat, autrement dit un tribunal, peut résoudre le problème. La médiation apparaît alors comme un gaspillage de temps et d'énergie pour le management.

Cette évaluation négative des chances de succès s'explique en partie par une approche subjective de la situation: de la même manière que les amoureux idéalisent leur partenaire, les parties à un conflit ne voient plus que leurs défauts mutuels. De tels jugements relèvent très fréquemment de la caricature. Le schéma de l'escalade d'un conflit est à l'image des diverses phases de l'état amoureux.

Fondamentalement, la médiation est adaptée aux conflits dans lesquels les parties aspirent à une solution consensuelle, constructive, non bureaucratique et respectueuse de l'autonomie privée. La médiation n'est pas un «programme de lessive pour textiles délicats», autrement dit des personnes redoutant la confrontation. Dans le cadre de la médiation, les échanges peuvent être plus musclés que dans une procédure judiciaire, cela parce que les sentiments peuvent s'exprimer et que les parties doivent rechercher elles-mêmes la solution. Déléguer le problème à un tribunal et à des avocats est souvent plus confortable dans l'immédiat.

Désappropriation des faits dans les procédures judiciaires

Après avoir consacré des jours, des nuits, voire des années à la recherche de solutions à un problème parfaitement connus d'elles, les parties qui en appellent à un tribunal investissent désormais du temps et de l'argent dans la communication d'informations et de pièces à leurs avocats. Ce transfert de la connaissance du dossier conduit à une première désappropriation de celui-ci. Les avocats ré-expriment les faits en des termes juridiques, et c'est là une seconde étape sur la voie de ce dessaisissement. A partir de ce nouvel exposé des faits par les parties et d'une évaluation des preuves avancées, le tribunal se forgera à son tour sa propre vision de la réalité. Et c'est sur la base des faits finalement retenus ainsi qu'au regard du droit que les juges se prononceront, avec ce résultat possible: ce qui, à l'origine, constituait aux yeux des parties un conflit interpersonnel sur le lieu de travail se ramène, pour le tribunal, à une question de calcul du délai de congé.

Les tribunaux et les avocats sont conscients de ces limites. Voilà pourquoi la plupart des procédures judiciaires sont liquidées sans jugement par transaction entre les parties, car, bien souvent, un compromis, même mauvais et négocié au prix fort, vaut mieux qu'un jugement. La décision judiciaire ne constitue en règle générale qu'une issue de secours pour des conflits qui se sont révélés impossibles à résoudre autrement. De telles décisions n'interviennent dans la

plupart des cas qu'après la fin des rapports de travail.

N'étant pas protégés, les notions de médiation ou de médiateur sont utilisées dans des procédures très diverses. On entend par médiation au sens étroit une procédure à caractère extra-judiciaire, dûment organisée et conduite par un ou plusieurs médiateurs formés. Ces derniers sont indépendants et neutres, sans pouvoir de coercition et notamment sans pouvoir de décision. Ils aident les parties à résoudre leur conflit en toute responsabilité et d'un commun accord.

Un service professionnalisé

La science, la recherche et la pratique ont réalisé au cours des dernières années des progrès majeurs dans le domaine de la problématique des conflits. Le management de ces derniers et la médiation sont devenus un domaine spécialisé et un service professionnalisé débordant «l'entretien à but d'intermédiation» et les «bons offices». Il existe un grand nombre de types de médiation, et les définitions en sont multiples. En principe, la médiation repose sur l'idée qu'elle peut apporter un contre-poids aux perturbations que suscitent des émotions fortes sur la capacité de raisonner sainement. La médiation sert notamment des méthodes de questionnement, de la visualisation ainsi que d'autres techniques appliquées dans la conduite de débat, le coaching ou le teambuilding.

Les parties doivent s'entendre sur le choix d'un médiateur. Vu que le titre n'est pas protégé, il est recommandé de désigner un médiateur reconnu par une association (FSA, FSM, CSMC, etc.), qui jouisse des qualifications requises pour cette reconnaissance et soit tenu de se former en continu. La question de savoir si un médiateur spécialisé dans des conflits de droit du travail doit être de préférence un avocat est controversée au sein de la profession également. L'important est que les deux parties considèrent la personne choisie à la fois comme neutre, indépendante et compétente sur le plan de la procédure. Dans la plupart des cas, les parties se partagent les coûts à partir d'une clé de répartition fixée en commun.

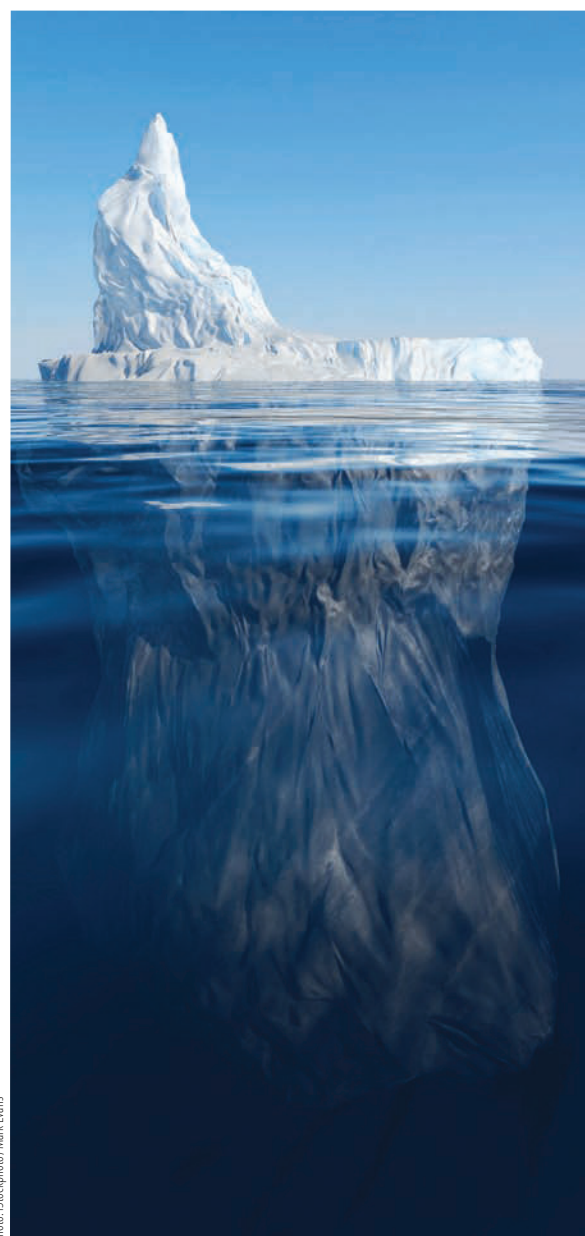


Photo: iStockphoto / Mark Evans

Derrière un conflit se cachent souvent bien plus que les problèmes apparents.

Et si la mise en œuvre des accords convenus par les parties dans le cadre de leur liberté contractuelle échouent, le recours à l'Etat ne se fera pas attendre. La médiation est une alternative libérale relevant de l'autonomie privée. ■

Me Raphael Spring est le secrétaire pour les affaires juridiques de l'Association des maisons de commerce zurichoises (Verband Zürcher Handelsfirmen/VZH), il est aussi président de la section Zurich de la Chambre suisse de médiation commerciale (CSMC). Raphael Spring est avocat indépendant et médiateur économique. Son article est paru sous une forme analogue dans le bulletin d'information du VZH.

2^e pilier

Pooling de patrimoines de caisses de pensions

La professionnalisation de la gestion des institutions de prévoyance est une tâche prioritaire des conseils de fondation. Trop souvent ceux-ci suivent une voie solitaire pour gérer la fortune des assurés. Ce faisant ils oublient que la gestion regroupée d'actifs avec d'autres institutions de prévoyance peut avoir un impact significatif sur les frais de gestion et les rendements nets. **Par Philippe Jacopin**

Aujourd'hui la grande majorité des caisses de pensions autonomes ou semi-autonomes de petites et moyennes importances gèrent leur fortune de manière individuelle. Très souvent elles confient des mandats de gestion balancés à des banques ou autres gestionnaires. Les caisses de plus grande taille peuvent faire appel à des gérants spécialisés ou avoir recours à des fonds de placements ou d'investissements collectifs. Le tableau ci-contre représente une organisation classique d'une caisse de pensions semi-autonome de petite ou moyenne importance.

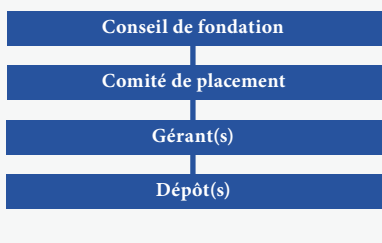
Le pooling d'actifs

La taille d'une institution de prévoyance est déterminante pour obtenir, de la part de ses différents mandataires, banques de dépôt et gérants, des prestations attractives. Le regroupement d'actifs de plusieurs caisses de pensions auprès d'un même dépositaire avec le placement des actifs auprès des mêmes gérants spécialisés par véhicule de placement, permet de professionnaliser la gestion financière des caisses, d'abaisser leurs coûts de gestion et d'améliorer sensiblement leurs rendements nets.

Le pooling d'actifs est donc un simple regroupement d'actifs de plusieurs caisses de pensions, afin de pouvoir, grâce à l'effet de volume produit, négocier aux meilleures conditions le contrat de dépôt et les contrats de gestion avec les gérants spécialisés. Il s'agit de fait d'une centrale d'achat commune aux caisses de pensions membres du pool. Le pooling mis en place par Prévicab il y a plusieurs années, a permis aux 7 caisses de pensions qui s'y sont affiliées d'obtenir des rendements nets

Graphique 1

Organisation classique



Source: Philippe Jacopin

annuels supérieurs de 0,5 à 2 pour cent selon leur taille et leur organisation de gestion antérieure.

Cette amélioration est due d'une part, à la réduction des frais de banque tels que frais de dépôt et commissions et, d'autre part, à l'accès direct à des gérants de haute qualité, sélectionnés par le pool à partir de critères très stricts.

Autonomie des caisses membres du pool

Chaque caisse de pension membre du pool garde une totale autonomie au niveau de sa politique de prévoyance, de son organisation de gestion (comptabilité, experts...) et de sa stratégie de placement.

Ses actifs sont déposés auprès de la banque dépositaire du pool, banque avec laquelle elle a son propre contrat de dépôt. Elle confie directement, en fonction de son allocation d'actifs, des mandats de gestion aux gérants spécialisés sélectionnés par le pool.

Ainsi une caisse semi-autonome ayant 35 millions d'actifs pourra bénéficier de conditions de prix négociées avec un volume de l'ordre de 800 millions, comme dans le cas du pool Prévicab.

Professionnalisme

Trop souvent, les institutions de prévoyance mettent en place des comités de placement qui n'ont pas les compétences suffisantes en raison de leur taille pour choisir les meilleures solutions de placement. Elles ne disposent pas d'informations suffisamment transparentes au niveau des reportings qui leurs sont remis par leurs mandataires.

En outre, très souvent leurs mandataires, notamment les banques, définissent l'allocation de leurs actifs et le choix des véhicules de placement. Cette dépendance vis-à-vis des mandataires peut être source de conflits d'intérêts, de manque de performance et d'intransparence.

La constitution au sein du pool d'une commission de placement consultative à laquelle participent des représentants qualifiés, délégués par chaque caisse de pensions, ainsi qu'un conseiller externe en placement et le gérant du pool, permet d'avoir une approche directe plus professionnelle et plus objective de la gestion des actifs.

En se regroupant, tout en restant totalement indépendantes les unes des autres, les caisses membres du pool veulent accroître et optimiser l'efficacité économique de la gestion de leurs actifs respectifs tout en la professionnalisant.

L'administration du pool est déléguée à un gérant, déjà gérant d'une caisse membre du pool. Il a les missions principales définies dans le tableau ci-contre (graphique 2). Le pool propose également un expert externe en placement totalement indépendant des banques ou autres gérants de fortunes.

Rappel

Chaque caisse a ses propres contrats de mandat avec la banque dépositaire, les gérants spécialisés et le gérant du pool.

Principales plus values pour les caisses:

- Réduction des commissions de gestion
- Baisse de frais de droit de garde et d'administration des titres
- Accès direct à des gérants spécialisés
- Professionnalisation de la gestion: sélection et suivi des gérants, controlling/reporting

Le rôle de la banque dépositaire

En regroupant le dépôt de leurs actifs auprès d'une même banque dépositaire ou Global Custody, les caisses membres d'un pool bénéficient, grâce à un effet de volume, de frais de dépôt fortement réduits, en moyenne d'au moins 50 pour cent inférieurs à ceux supportés sans solution du pooling des actifs. La banque dépositaire est responsable de l'ensemble des tâches opérationnelles non liées aux décisions d'investissement des caisses membres du pool. Elle établit notamment un reporting spécifique à chaque caisse avec une analyse fine des risques liés à ses investissements. Chaque caisse peut ainsi avoir une vue instantanée et transparente de l'exposition des ses actifs à une monnaie, une région, un secteur ou une classe d'actifs déterminée.

Le rôle du consultant en placement

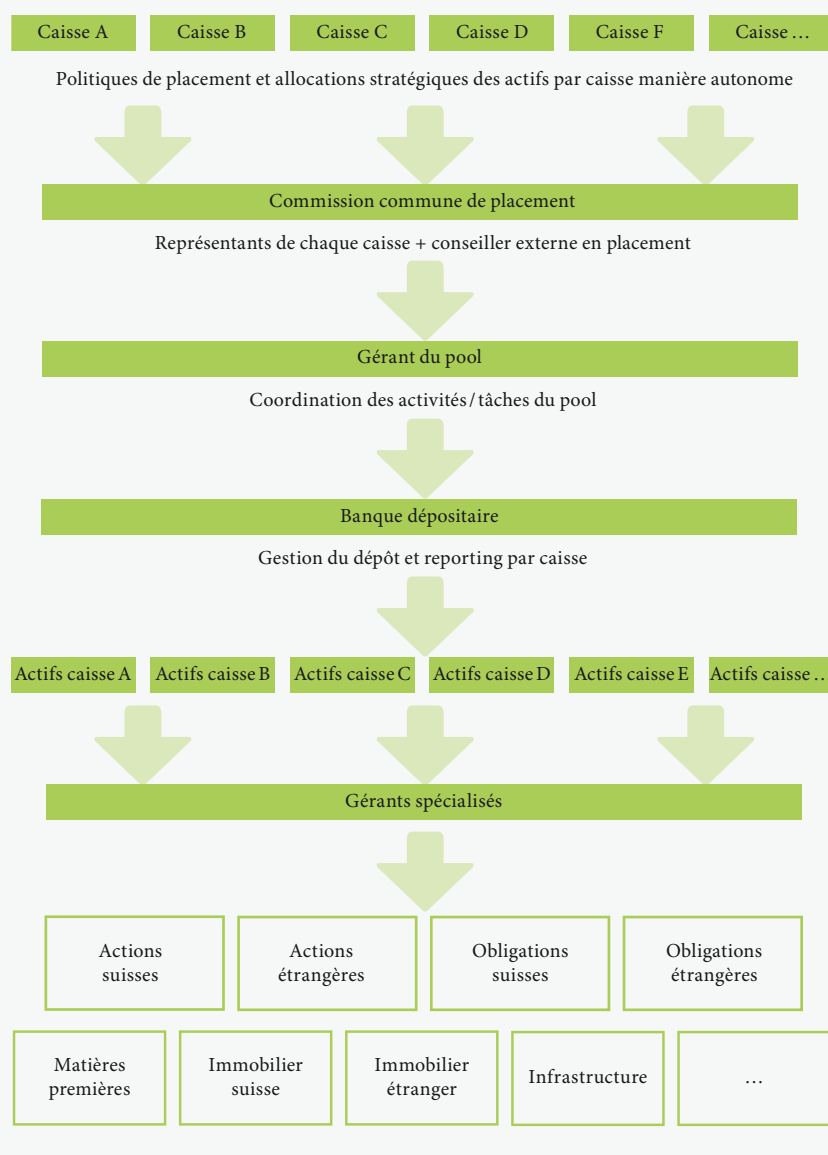
L'expert en placement est responsable de toutes les questions et aspects liés à la définition, la mise en œuvre et la surveillance des activités de placement des caisses du pool. Il exerce ses tâches en qualité de consultant indépendant auprès du pool et de ses membres. Il contrôle les activités de placement de chaque caisse et leur délivre chaque trimestre un rapport détaillé sur les performances des gérants du pool et leur propre performance.

La sélection des gérants spécialisés

Elle se fait au terme d'une procédure d'appels d'offres, pour un véhicule de

Graphique 2

Organisation du pool



Source: Philippe Jacopin

placement déterminé, organisée par l'expert en placement sur mandat du pool. L'expert compare et évalue les offres reçues pour présentation au pool qui à son tour fera des recommandations aux caisses membres du pool qui conservent toutes leur autonomie décisionnelle en la matière.

Le rôle du gérant du pool

Le gérant du pool est responsable du bon fonctionnement de l'organisation et des processus mis en place. Il coordonne les activités des principaux acteurs du pool. Sa fonction n'est pas différente de celle qu'un gérant exerce dans sa propre caisse. Certaines de ses tâches sont simplement multipliées par

le nombre de caisses membres du pool. Il est l'interlocuteur de la banque dépositaire, des gérants spécialisés et de l'expert en placement et ce pour le compte des caisses membres du pool. L'ensemble des tâches du gérant du pool est défini dans un cahier des charges spécifique, élaboré par la commission commune de placement.

Le rôle de la commission commune de placement ou pool

La commission commune de placement ou pool est composée de représentants qualifiés des caisses membres du pool. Ceux-ci agissent selon les instructions et règles en place dans leur propre caisse de pensions. Le pool s'occupe ►

- de l'application tactique de la gestion des actifs dans les limites des marges d'ajustement définies par chaque caisse. Les décisions du pool n'ont qu'une valeur de recommandation pour les caisses affiliées.

Les frais de fonctionnement du pool

Ils se composent principalement des éléments suivants: honoraires annuels forfaitaires de l'expert en placements, honoraires ponctuels de l'expert en placements pour des travaux spéciaux demandés par le pool, honoraires annuels forfaitaires du gérant et frais de séance soit pour chaque caisse un coût de 0,04 pour cent, appliqué au montant moyen de ses actifs déposés.

L'adhésion à un pool existant

La procédure d'intégration dure environ 3 mois après décision de la caisse d'adhérer.

En résumé

Le pooling des actifs financiers de caisses de pensions permet de réduire les coûts liés à la gestion de leur fortune, de professionnaliser la gestion financi-

re et d'améliorer ainsi le rendement net versé à leurs assurés. Chaque caisse de pensions membre du pool garde son autonomie plan de prévoyance, stratégie de placement, expert...). Seuls les actifs sont déposés auprès d'une même banque et gérés séparément par les mêmes gérants spécialisés. La commission commune de placement du pool, conseillée par l'expert indépendant en placement, se compose des membres les plus expérimentés des conseils de fondation de chaque caisse.

Le conseil de fondation de chaque caisse reste l'organe suprême et conserve son pouvoir de décision, mais profite d'une organisation respectant la meilleure pratique institutionnelle (sélection et suivi des gérants, controlling, bench marking) et à moindre coûts dans la gestion de ses actifs. Le pooling des actifs offre aux caisses affiliées un accès à des possibilités d'investissements habituellement réservées aux grandes caisses de pensions. Son organisation souple et légère garantit l'autonomie et le pouvoir décisionnel des caisses affiliées tout en leur permettant un échange d'expérience avec les autres caisses. Les coûts totaux de ges-

tion des placements d'une caisse affiliée au pool soit, frais de dépôt, frais du pool, commissions des gérants spécialisés se situent à 0,2 pour cent de la valeur moyenne des actifs déposés (pour les caisses affiliées au pool Prévica).

Le groupement collectif des actifs est une mesure qui doit être analysée par les conseils de fondation de petites et moyennes caisses semi-autonomes. Il peut constituer une source non négligeable de rendement pour la caisse de pensions et donc l'ensemble de ses assurés. ■

Philippe Jacopin, licencié en droit, avocat, administrateur de sociétés industrielles et de services. Membre du conseil d'administration de Nexans Suisse S.A. et président de sa caisse de pensions Prévica, à l'origine, de la mise en place d'une gestion regroupée d'actifs avec d'autres caisses de pensions suisses, sous le nom de «pool Prévica». Pour information philippe.jacopin@nexans.com

Et quel bénéfice en tirons-nous?

Vous réduisez le risque de contrôles des autorités et, en tant qu'employeur, vous en profitez.

Parce que nous pouvons prouver l'égalité des salaires?

Oui. Cela améliore votre image, vos collaboratrices et collaborateurs sont plus motivés et le recrutement est plus facile.

Alors c'est d'accord, nous participons au Dialogue!

Super. Bienvenue dans notre Dialogue!

Dialogue sur l'égalité des salaires destiné aux entreprises – Profitez-en vous aussi!

Volonté, partenariat, efficacité – ainsi se résume le dialogue sur l'égalité des salaires, initié et soutenu par les associations faitières des employeurs et des travailleurs ainsi que par la Confédération.

Toutes les entreprises peuvent participer à ce dialogue sur une base volontaire et vérifier que leur système salarial respecte le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

Mobilisez-vous pour des salaires égaux entre hommes et femmes. Et tirez-en bénéfice puisque cette égalité, en vous mettant dans la position d'un employeur progressiste, est un plus pour votre entreprise.

Jean Cavadini

«La fourmi n'est pas prêteuse...»



Photo: m. 3/d.

Les soubresauts des finances mondiales, le tangage général de l'économie et le roulis des principales monnaies rendent bien aléatoires les pronostics d'excellents économistes dont les vaticinations relèvent plus à l'occasion de la pratique du doigt mouillé que des données de l'Office de la statistique.

Tout ne serait donc qu'hypothèse, billevesée ou présomption? Assurément non. Le peu regretté Lénine avait remarqué que les faits étaient têtus. On ne saurait ici lui donner tort. Dans une Europe qui passe son temps à ne pas respecter les règles mêmes qu'elle s'est données – refus d'un déficit budgétaire annuel supérieur au 3 pour cent de son PIB par exemple – face aux Etats-Unis qui trouvent du charme à leur dollar fondant, notre pays doit observer une particulière vigilance à l'égard de l'avenir de ses caisses de pension.

Les syndicats se sont dits lassés de la passivité des milieux politiques. Ils veulent que la Banque nationale suisse ne relève pas ses taux mais défende un cours de change minimal entre le franc et l'euro. Ils paraissent oublier les interventions massives et coûteuses que l'institut central a pratiquées au cours du dernier exercice et qui, hélas, n'ont connu qu'un faible effet.

On se réjouira plus du résultat du compte financier 2010 de la Confédération. Cette situation lui permettra d'actualiser les prévisions pour les prochains exercices: on envisage un excédent structurel de l'ordre d'un milliard

de francs tout en respectant les exigences du frein à l'endettement. Toutes les collectivités publiques ne bénéficient pas d'un résultat aussi encourageant. Plusieurs cantons et de nombreuses villes sont heureux d'équilibrer à peu près leurs comptes ordinaires grâce à des rentrées fiscales souvent supérieures aux prévisions. Cette apparente sérénité masque deux sujets d'inquiétude qu'on ne saurait perdre de vue.

Premièrement, la dette publique, donc son service, continue de s'accroître diminuant ainsi les ressources nécessaires à la bonne santé des deuxièmes piliers.

Deuxièmement, l'allongement de l'espérance de vie qui ne surprend que celles et ceux qui veulent l'être, rend inéluctable un assouplissement de l'âge de la retraite. L'alternative est posée: soit on devra diminuer le montant des rentes, perspective peu populaire, soit on devra augmenter les cotisations à ces mêmes caisses de retraite. Et ces montants sont souvent définis par ceux-là même qui en bénéficient... Les placements de ces capitaux sont particulièrement délicats dans la mesure où leur rentabilité est devenue assez irrégulière.

Evitons d'être désagréable et de rappeler que si la Grèce, l'Irlande, le Portugal et l'Espagne devaient restructurer leurs emprunts, les pertes bancaires s'élèveraient à près de 550 milliards d'euros. N'évoquons même pas l'Italie!

Et bon été à toutes les fourmis prêteuses... ■

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

Chambre de commerce soleuroise (SOHK)

«Nous dynamisons l'économie soleuroise»

Instaurer et préserver d'utiles processus politiques, économiques et sociaux: c'est sous cette exigence essentielle que se rassemblent toutes les activités de la Chambre de commerce soleuroise (SOHK). Son objectif est de créer des conditions de production compétitives, dans un contexte où de nouvelles sociétés s'installent volontiers dans la région et où celles qui y sont bien établies entendent y demeurer. **Par Markus Geiger**



Photo: Silvia Oppiger

Au 2^e rang à gauche, Roland Fürst, directeur de l'Association SOHK, avec ses collaborateurs.

«The winner is...»: c'est avec cette formule de la remise du prix de l'entreprise que le canton de Soleure fait démarrer l'année économique, un jour fixe et un point de repère dans l'agenda des entreprises, des politiques et du public. La Chambre de commerce soleuroise a lancé ce prix conjointement avec l'exécutif cantonal et l'Union des arts et métiers. Elle entretient de nombreuses manières le dynamisme de la place économique. Les activités de la Chambre se distribuent sur quatre grands axes: finances, infrastructures, formation et administration publique. Ces dossiers offrent des pistes importantes à 9200 entreprises et leurs 120 000 postes de travail. Son directeur, Roland Fürst: «En tant que centre de compétence de l'économie soleuroise, nous créons un environnement favorable aux entreprises de nos 500 membres. Nous ouvrons des accès au monde politique, aux autorités et à l'administration.» Avec son équipe de 9 collaborateurs, le directeur est un acteur très militant du dynamisme de l'économie soleuroise.

Parmi les avantages du site, on relève les très bonnes liaisons avec le nœud ferroviaire d'Olten et les autoroutes A1 et A2. Les firmes de précision et les nombreux fournisseurs, sous forme de petites et très petites sociétés de niche, sont surtout présents dans la partie occidentale du canton. La logistique se situe principalement au centre, tandis que les secteurs de l'énergie et des communications sont installés à l'est et qu'un mix sectoriel prime dans le nord du Jura. Le secteur industriel de l'exportation, avec 33,7 pour cent (moyenne suisse: 25,3 pour cent), bénéficie d'une représentation au-dessus de la moyenne. Les 62,5 pour cent des salariés appartiennent au secteur des services et 3,8 pour cent à celui de l'agriculture. Roland Fürst: «Des prix immobilier bas et un coût de la vie avantageux font de ce canton industriel «au vert» un lieu de résidence attrayant; la dernière étude du Credit Suisse place Soleure au milieu du classement pour la qualité de vie». Dans ce contexte, la Chambre de commerce de Soleure, fondée en 1874, s'est fixé pour

mission de constituer et optimiser les conditions économiques afin de faciliter l'implantation des entreprises et leur assurer une activité compétitive.

Au Grand Conseil soleurois, Roland Fürst représente les intérêts de la Chambre de commerce. Il siège au comité du groupe parlementaire «Economie et Industrie». Actuellement, 51 personnes en font partie, sur les cent députés du Parlement. Elles rendent attentive l'opinion publique aux préoccupations des entreprises, tout en la sensibilisant et l'informant. A l'heure actuelle, la charge fiscale figure en première ligne. Les médias locaux n'hésitent pas à parler d'«enfer fiscal». Lors de la dernière assemblée générale, le président Kurt Loosli a demandé la réduction de l'enveloppe fiscale de 10 pour cent.

La Chambre de commerce soulève des questions économiques importantes au Parlement. M. Fürst cite, entre autres, la mission donnée au Conseil d'Etat d'examiner à la loupe les éventuelles hausses d'impôts masquées. Dans sa politique régionale, la Confédération pourrait proposer une participation éventuelle du canton de Soleure à des projets innovants. La mobilisation contre des contraintes administratives excessives pour les entreprises est sous-jacente. En dernier ressort, la Chambre de commerce pourrait empêcher la Conférence suisse des impôts d'introduire des majorations de taxes déguisées.

Entreprises, personnel spécialisé et prix de l'électricité

«Les entreprises ont rapidement récupéré de la crise et les exportations se portent bien malgré la force du franc», estime le «juriste-maison», Pierre-André Gunzinger. «Les PME sont équipées pour affronter l'avenir». Une bonne partie des entreprises soleuroises sont de vraies perles, comme la société de technique médicale Synthes, qui a établi son siège européen à Zuchwil, où elle emploie 1000 personnes.

Dans le domaine de la formation, la Chambre soutient la fusion des EST de Bienne et de Granges en tant que HES techniques pour l'Espace Mittelland, avec siège à Granges. «Avec le renforcement de cette école, nous devrions lutter contre la pénurie de spécialistes,

fortement ressentie surtout par nos entreprises de précision», souligne Roland Fürst. En matière d'apprentissage, la Chambre de commerce et l'Union des arts et métiers soutiennent une association de formation comprenant des prestations de service pour les entreprises disposant de faibles capacités administratives, qu'elle débarrasse des contraintes administratives liées à la formation des apprentis.

L'avenir énergétique de la Suisse est actuellement un thème de grande actualité, et, avec lui, le recours à l'énergie nucléaire. Pour Soleure – qui abrite la centrale de Gösgen – il s'agit-là d'une question essentielle. Cette usine est un bon contribuable, avec 35 millions de francs. La sortie du nucléaire, que le Conseil fédéral s'est fixé comme objectif, inquiète les milieux économiques du fait que la voie vers une nouvelle ère énergétique n'est encore que très vaguement dessinée. «Une hausse du prix de l'électricité coûte des postes de travail. Les entreprises nécessitant beaucoup d'énergie ne peuvent pas émigrer», martèle R. Fürst. En ce qui concerne le prix de l'énergie, divers projets ont déjà été présentés sur le plan cantonal, car: «L'économie a besoin d'un approvisionnement énergétique suffisant et fiable. Et surtout d'un coût de production compétitif», renchérit le président Kurt Loosli.

Incubateur d'entreprises et nombreux services

Le secteur Technologie et Innovation, avec son réseau relationnel et ses prestations de service, est à disposition des sociétés en quête, par exemple, d'un partenaire de recherche dans le domaine des nouvelles technologies. «En tant qu'incubateur d'entreprises du canton de Soleure, nous étudions également les opportunités, les risques et la viabilité des projets en phase de démarrage de jeunes entrepreneurs», explique Roland A. Simonet, du secteur Technologie et Innovation et membre de la direction du centre d'incubation d'entreprises.

Pour ses quelque 500 membres, la palette de services de la Chambre de commerce va des renseignements juridiques aux informations sur les règle-

ments de succession, le droit des biens et les brevets, ainsi que le conseil à l'exportation. La Chambre gère en outre le secrétariat de l'association Swiss Precision, de l'Association suisse de l'industrie des machines de tournage et de l'Association Suisse des sous-traitants de l'industrie métallurgique SIM.

Communiquer par tous les moyens

Les sites des médias sociaux font partie du travail quotidien de la Chambre. La page d'accueil offre une banque de données économiques enrichie en permanence. Dans son blog, le directeur Roland Fürst s'exprime sur la situation actuelle. Parallèlement, le magazine de l'économie soleuroise, un «Flash économique», publié par la Chambre de commerce et l'Union cantonale des arts et métiers, paraît six fois par an sous forme imprimée. Les nouveaux médias font aussi leur entrée dans le rapport annuel. Sous le thème, «La place économique de Soleure en mouvement», les activités de l'ensemble des secteurs sont présentées dans une vidéo d'animation. Autre point fort de la Chambre: les journées portes ouvertes «on-line». Des webcams présentent des images en direct en provenance des entreprises, auxquelles des questions peuvent être directement posées via le blog. «Nous attendons avec impatience les échos qui nous parviendront sur ce nouveau canal», conclut M. Fürst. ■

Die Solothurner Handelskammer
stärkt die Solothurner Wirtschaft.

Membres: plus de 500

Fondation: 1874

Président: Kurt Loosli (EAO AG, Olten)

Directeur: Roland Fürst

Contact:

Chambre de commerce soleuroise

Grabackerstrasse 6

Case postale 1554

4502 Soleure

Tél. +41 (0)32 626 24 24

info@sohk.ch, www.sohk.ch

Stanislav Bernard, Humpolec (Tchéquie)

Le roi de la mousse au pays des buveurs de bière

L'entrepreneur tchèque d'Humpolec se démarque avec succès de la concurrence. Tant par son savoir-faire de brasseur que par son sens du marketing pour le moins original. **Par Kilian Kirchgessner (Prague)**



Photo: Kilian Kirchgessner

Stanislav Bernard est le propriétaire de la dernière grande brasserie familiale tchèque.

Le jour où Stanislav Bernard trouva sa voie, rares étaient ceux qui auraient parié un fiftelin sur son succès: les bâtiments de la brasserie d'Humpolec, petite ville de Bohême orientale, étaient délabrés et ses installations techniques très vétustes, sans parler de la production, tombée à moins de 40 000 hectolitres par an. C'était en 1991, peu après la chute du régime communiste. Stanislav Bernard présentait des jours meilleurs: «Je voulais créer une marque célèbre et produire la meilleure bière possible», se souvient-il.

Le site d'Humpolec a retrouvé son faste d'antan après d'importants travaux de rénovation. Des machines à la pointe du progrès technique brassent une bière baptisée tout simplement «Bernard», grâce à laquelle le propriétaire éponyme de la dernière grande brasserie familiale tchèque détient 14 pour cent du marché national très disputé des bières premium. Une branche qui n'a pas trop de soucis à se faire pour son avenir, les Tchèques étant les plus

Brasserie Bernard

Fondation: 1991

Siège: Humpolec

Nombre de collaborateurs: 165

Tchéquie

Population: 10,5 millions

Monnaie: couronne tchèque

PIB par habitant: env. 19 200 euros

Taux de chômage: 6,8 pour cent

gros buveurs de bière du monde avec une consommation moyenne par habitant de 159 litres par an.

«Après de longues années passées sous le joug du communisme, j'étais asphyxié et je ressentais un fort besoin de construire quelque chose», explique Stanislav Bernard. A 36 ans, dans le sillage de la privatisation de l'économie tchèque, il rachète la brasserie étatique en faillite et se met au travail avec ardeur. «Au début, je dormais dans l'usine sur un matelas de camping. Tout l'argent passait dans l'entreprise». C'est grâce à des idées peu communes, comme celle du panneau publicitaire, que la brasserie se fait connaître. En 1992, Stanislav Bernard est le premier entrepreneur tchèque à accrocher un énorme panneau publicitaire sur un pont d'autoroute à proximité de sa brasserie.

«En l'espace de trois semaines, nous avons doublé nos ventes. Les automobilistes quittaient l'autoroute pour venir s'approvisionner directement à l'usine. Avec ses bières, Stanislav Bernard fait le tour des manifestations sportives et culturelles et est aussi présent à toutes les fêtes urbaines, inaugurations de centres commerciaux, automobiles et autres. La marque connaît vite un grand succès en Tchéquie, tant pour la qualité du produit que pour le sens du marketing pour

le moins original de son propriétaire. Elu «brand manager de l'année» en 2000, Stanislav Bernard n'hésite pas à payer de sa personne pour promouvoir ses bières. Ainsi, l'emblème de la marque n'est autre que la tête aux cheveux bouclés de celui-ci.

Propre malterie et source

Le savoir-faire en matière de marketing n'est qu'un des deux piliers du succès de la marque. Le plus important aux yeux de Stanislav Bernard, c'est que sa bière se démarque de l'«eurobière», comme il qualifie péjorativement la bière au goût standardisé produite en masse par la concurrence dans le temps le plus court possible. «Il nous tient à cœur de contrôler nous-mêmes les principaux ingrédients», révèle le patron intrépide. Pour preuve, il a créé sa propre malterie et utilise exclusivement de l'eau provenant de sa propre source. La brasserie d'Humpolec fabrique une douzaine de bières différentes, de la variété légère type lager à la bière sans alcool en passant par la bière forte titrant près de 6 degrés.

Pour la vente, Stanislav Bernard mise en premier lieu sur le débit dans les restaurants. «Depuis quelques années, ce n'est plus uniquement le prix, mais aussi le goût qui guide les bistrotiers dans le choix des bières qu'ils proposent à leur clientèle.» Afin d'étendre ses débouchés au-delà des bistrotiers et des chaînes de supermarchés, il a décidé de créer son propre réseau de distribution dans les grandes villes tchèques. Les premières filiales ont déjà ouvert leurs portes. Le but avoué de Stanislav Bernard est clair: «La réputation de notre marque n'est plus à faire. Ce que nous voulons aujourd'hui, c'est construire une marque culte de bière.» ■

In der Schweiz verletzen sich jährlich mehr Menschen bei Stolperunfällen als bei Autounfällen.

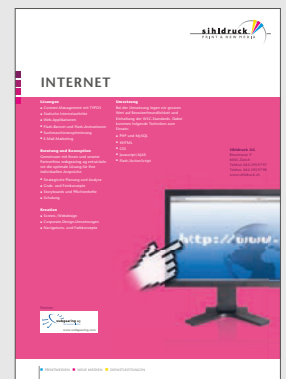


In der Schweiz erleiden jährlich rund 295 000 Menschen einen Stolper- oder Sturzunfall. Oft mit fatalen Folgen. Viele dieser Unfälle liessen sich mit wenig Aufwand vermeiden: Beseitigen Sie Stolperfallen und benutzen Sie auf Treppen den Handlauf. Konzentrieren Sie sich auf den Weg und nicht auf Ihr Handy oder die Zeitung. Weitere Präventionstipps finden Sie auf www.stolpern.ch.

suvapro
Sicher arbeiten

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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