

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juli/Juillet 2012

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

BRENNPUNKT

Zur Lage der Hotellerie

DOSSIER

Hôtellerie suisse

ENTRETIEN

**Paul Jetzer: entreprise familiale
de construction à Schnottwil**

ENTREPRISES

**Le lunch-check a aussi des
avantages pour les employeurs**

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

**Paul Jetzer über seine Firma und
die Entwicklung der Baubranche**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Verband der Buchhändler
und Verleger und seine Ziele**

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Ein Zimmer, bitte!



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Schweizer Hotellerie wieder zu einer Wachstumsbranche wird. Auf mich kann er zählen: Ich geniesse die nächste Ferienwoche in einem Hotel in der Schweiz.

Unter Druck sind Preise und Margen auch in der Baubranche, obwohl dieser Sektor wegen des tiefen Zinsniveaus und der hohen Nachfrage eigentlich einen veritablen Boom erlebt. Dieser hat auch Baufirmen erfasst, die ausserhalb von schnell wachsenden Zentren wie Zürich tätig sind. Wo ist das Problem und wie geht es auf dem Bau weiter? Lesen Sie dazu unser Arbeitgeber-Gespräch mit Paul Jetzer von der gleichnamigen Firma im solothurnischen Schnottwil ab Seite 8. Der Mann hat nicht nur auf ökonomische Fragen kompetente Antworten auf Lager, sondern auch zu Themen wie Schwarzarbeit, Lohndumping oder der Aus- und Weiterbildung des Personals. Jetzer war schliesslich lange Jahre Präsident des Baumeisterverbands Solothurn. Er ist ein Branchenkenner, der auch viel von prägnanter Kommunikation versteht, wie ich beim Interview mit ihm festgestellt habe.

A propos Kommunikation: Welche Bedeutung hat diese für Organisationen wie den Schweizerischen Arbeitgeberverband? Worauf setzen sie, um ihre Botschaften effizient und zielgruppenorientiert zu platzieren? Und was sind die Trends in der politischen Kommunikation? Michael Wiesner, der Kommunikations-Leiter des Schweizerischen Versicherungsverbands, hat dazu eine Studie verfasst. Ich freue mich, dass er seine aufschlussreichen Ergebnisse auf Seite 26 präsentiert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Ich bin ein passionierter Hotelgänger. Ich mache auch gerne Qualitätsvergleiche und stelle Listen mit meinen persönlichen Favoriten zusammen. Dabei bin ich zugegebenermassen ziemlich wählerisch: Ich logiere bevorzugt in Etablissements, die mich mit komfortablen und geräumigen Zimmern, hochstehender Gastronomie, ruhiger Lage und exzellentem Service überzeugen. Und mit einem gewissen Extra, das vom perfekten Wellness-Angebot bis zur eigenen Driving-Range reichen kann. Dafür bin ich auch bereit, mehr zu bezahlen, der Preis ist nicht das wichtigste Kriterium.

Für viele Gäste spielen die Preisverhältnisse aber eine grosse Rolle, wie die aktuelle Situation der Schweizer Hotellerie zeigt. Die Frankenstärke hat dazu geführt, dass die Logiernächte seit dem Winter deutlich zurückgehen. Das gilt besonders für Gäste aus Europa. Der unerfreuliche Trend dürfte zudem andauern, wie neuste Prognosen belegen. Wie kann die Branche darauf reagieren? Inwiefern sind neben der klassischen Saisonhotellerie wie etwa in Graubünden auch die Hotels in den Städten betroffen? Und wie sehen die Perspektiven aus? Lesen Sie dazu den Brennpunkt ab Seite 14 – mit einem Interview mit Christoph Juen, dem CEO von Hotelleriesuisse. Er hofft auf eine Entspannung im Sommer und wünscht sich, dass die



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

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

Auflage

Druckauflage: 4300
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2011:
Verkaufte Auflage: 3354
Gratisauflage: 416

Leserschaft

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

Titelbild

zVg/Hotel Storchen Zürich

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRESConvention patronale
de l'industrie horlogère suisse**41 OPINION**

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Paul Jetzer

44 DROIT DU TRAVAIL

- 44 Prohibition de concurrence
et devoir de fidélité
- 47 Réitération d'un licenciement après
un empêchement de travailler

48 DOSSIER

- 48 La situation de l'hôtellerie suisse
- 50 Interview de Christoph Juen,
CEO d'hotelleriesuisse
- 52 L'hôtel Storchen à Zurich: une
adresse depuis plus de 650 ans

54 ASSOCIATIONS

- 54 La Journée des Employeurs
et le marché du travail
- 56 Les Associations économiques
et la communication politique

58 ENTREPRISESLe lunch-check:
formule éprouvée qui a la cote**60 INTERNATIONAL**Résolution extrajudiciaire des
conflits du travail en Espagne**61 ECLAIRAGE**

Jean Cavadini

62 PORTRAIT D'UN MEMBREAssociation suisse des libraires
et éditeurs – Suisse alémanique**64 A L'ETRANGER**Friedrich et Robert Schmid,
Autriche

Entretien avec Paul Jetzer, copropriétaire de l'entreprise familiale de construction

Avec ses fils Reto et Urs, M. Paul Jetzer dirige l'entreprise de construction éponyme à Schnottwil (SO), qui occupe actuellement quelque 90 collaborateurs. Dans cette interview, l'ancien président de la Société soleuroise des entrepreneurs nous parle de la situation et de l'avenir de son entreprise ainsi que du secteur de la construction. **Page 42**

Dossier: la situation de l'hôtellerie suisse



Photo: m. à d.

L'hôtellerie suisse traverse des temps difficiles et souffre tout particulièrement de la force du franc. Depuis cet hiver, le nombre de nuitées est sensiblement en baisse parce qu'un certain nombre de visiteurs, surtout européens, ont fait défaut cette année. Comment la branche peut-elle réagir et quelles sont ses perspectives à moyen terme? Avec en prime une interview de Christoph Juen (CEO d'hotelleriesuisse) et un portrait du vénérable Hotel Storchen de Zurich, notre dossier du mois apporte des réponses à ces questions, parmi d'autres.

Dès la page 48

Le lunch-check, une formule éprouvée qui a la cote

Lancée en 1962, l'idée était simple. Des employeurs achètent des lunch-checks à leur valeur nominale à l'intention de leurs collaborateurs, lesquels les utilisent pour régler leur note dans des restaurants agréés. Ces derniers les envoient à la coopérative «Lunch-Check Suisse» qui les honore après déduction d'une commission. Son ancien directeur et son dirigeant actuel expliquent en quoi un tel système de bons de repas est avantageux pour les entreprises. **Page 58**



Photo: m. à d.

Portrait d'un membre: Association suisse des libraires et éditeurs (SBVV)

Les temps ne sont pas faciles pour l'Association suisse des libraires et éditeurs: la question souhaitée du prix unique du livre est enterrée et, selon elle, le monde politique ne reconnaît qu'imparfaitement le livre comme bien économique et culturel. Le secteur enregistre des chiffres d'affaires en baisse et de plus en plus de fermetures d'entreprises. Grâce à des idées novatrices et des exigences concrètes, l'association passe à l'offensive. **Page 62**

Im Brennpunkt: Die Situation der Schweizer Hotellerie

Die Schweizer Hotellerie durchlebt harte Zeiten und bekommt die Frankenstärke besonders stark zu spüren. Die Logiernächte gehen seit der Wintersaison klar zurück, weil besonders Gäste aus Europa ausbleiben. Wie kann die Branche reagieren, und wie sehen ihre mittelfristigen Perspektiven aus? Antworten auf diese und andere Fragen gibt es im Brennpunkt – mit einem Interview mit Christoph Juen (CEO von «hotelleriesuisse») und einem Porträt des Hotels Storchen in Zürich. **Ab Seite 14**

Paul Jetzer über seine Firma und die Entwicklung der Baubranche

Paul Jetzer führt mit seinen Söhnen die gleichnamige Baufirma mit Sitz in Schnottwil (SO), die rund 90 Mitarbeitende beschäftigt. Er ist auch deshalb ein ausgeprägter Kenner der Baubranche, weil er lange Präsident des Bau- und Holzmeisterversands Solothurn war. Im Interview äussert er sich unter anderem zum aktuellen Bauboom, dem Druck auf Preise und Margen, der Aus- und Weiterbildung des Personals und der Zukunft seiner Firma. **Seite 8**



Bild: René Pfister

Lunch-Checks sind gefragter denn je

Was vor 50 Jahren auf Basis einer privaten Initiative in Zürich begonnen hat, ist heute ein schweizweit verbreitetes und bewährtes bargeldloses System der Mittagsverpflegung. Neben Mehrumsätzen für die Gastronomie bieten Lunch-Checks auch Arbeitgebern und ihren Angestellten Vorteile, insbesondere finanzieller Natur. Erneut steuert die Genossenschaft «Schweizer Lunch-Check» in diesem Jahr auf einen Rekordumsatz zu. **Seite 28**

Im Porträt: Verband der Buchhändler und Verleger der Deutschschweiz



Bild: Daniela Baumann

Mehr Anerkennung für das Buch als Wirtschafts- wie auch Kulturgut: Mit dieser Mission engagiert sich der Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband auf politischer Ebene. Nach dem Nein zur Buchpreisbindung sind neue Ideen für einen gesunden Schweizer Buchmarkt gefragt. Die Interessenorganisation der Deutschschweizer Buchhändler und Verleger organisiert für ihre Mitglieder auch Auftritte an Buchmessen und bietet Aus- und Weiterbildungskurse an. **Seite 34**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
GV der AIHK
- 7 STANDPUNKT**
Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Paul Jetzer, Gebr. Jetzer, Schnottwil
- 10 ARBEITSRECHT**
10 Konkurrenzverbot und Treuepflicht
13 Wiederholung der Kündigung bei Arbeitsverhinderung
- 14 BRENNPUNKT**
14 Harte Zeiten für die Hotellerie
16 Interview mit Christoph Juen, Hotelleriesuisse
18 Eine erfolgreiche Topadresse: Hotel Storchen Zürich
- 21 BILDUNG**
Berufsbildung lohnt sich
- 22 VERBÄNDE**
MEM-Industrie: Weniger Aufträge
- 23 KOLUMNE**
Sita Mazumder
- 24 VERBÄNDE**
24 Arbeitgebertag 2012
26 Wirtschaftsverbände und politische Kommunikation
- 28 UNTERNEHMEN**
50 Jahre Lunch-Checks
- 30 SOZIALE SICHERHEIT**
Fachgremium FER:
Arbeitgeber ziehen positive Bilanz
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**
Friedrich und Robert Schmid, Österreich
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband

Umfrage zur beruflichen Integration

Die Stiftung «IPT Integration für alle» führt eine Studie zur beruflichen Integration von Menschen mit gesundheitlichen oder psychischen Beeinträchtigungen durch. Bis am 25. September können Unternehmen in der Schweiz per Online-Fragebogen daran teilnehmen.

Die berufliche Integration von Menschen mit gesundheitlichen oder psychischen Beeinträchtigungen, die Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben, ist eine wichtige Säule des sozialen Versicherungssystems. Zugleich ist sie eine grosse Herausforderung für den sozialen Zusammenhalt. Seit 40 Jahren stellt die Stiftung IPT als arbeitgebernahe Spezialistin der beruflichen Reintegration diese Thematik ins Zentrum ihrer Mission.

Um die Politik der Unternehmen in der Schweiz in Bezug auf berufliche Integration landesweit zu evaluieren, führt IPT zum fünften Mal in Partnerschaft mit dem «Observatoire universitaire de l'emploi» in Genf und mit der Unter-

stützung von «Gesundheitsförderung Schweiz» und der «Schweizer Paraplegiker Vereinigung» eine vergleichende Studie durch. Ziel ist es, einen Überblick über die Situation der Menschen mit gesundheitlichen Problemen, die in Unternehmen in der Schweiz arbeiten, zu erhalten. Ausserdem soll untersucht werden, welche Rolle die Integration in der Geschäftspolitik der Betriebe spielt.

Vergleich mit anderen Firmen

Die Teilnahme der Unternehmen ist essentiell für den Erfolg der Studie. Die Stiftung IPT lädt dazu ein, den Fragebogen mit zehn Fragen online bis 25. September 2012 auszufüllen. Die Angaben werden anonym behandelt und dienen

ausschliesslich als Datensatz für die Benchmark-Studie. Die Ergebnisse werden Anfang Dezember auf der Internetseite der Stiftung IPT veröffentlicht und ermöglichen es den Unternehmen, sich in Bezug auf die berufliche Reintegration mit anderen Firmen, Branchen und Regionen zu vergleichen.

Fast 2000 Unternehmen und insgesamt mehr als 123 000 Mitarbeitende haben 2009 an der letzten Benchmark-Studie teilgenommen. Sie stiess in der Öffentlichkeit, bei den kantonalen und den Bundesbehörden auf grosses Interesse. ■

Fragebogen unter
www.stiftung-ipt.ch/benchmarking

Nationaler Fachverband der Hufschmiede gegründet

Die Hufschmiede verstärken ihre Interessenvertretung mit einem eigenen Verband. Unter dem Dach der Schweizerischen Metall-Union ist der Fachverband Hufschmiede eigenständig und steht neben aktiven Hufschmieden auch Pferdeinteressierten, Ausbildnern und Veterinären offen.

Der Beruf des Hufschmieds ist geschichtsträchtig. Das älteste erhaltene Hufeisen stammt aus dem 5. Jahrhundert. Die Tätigkeit wird seit dem 16. Jahrhundert in den Geschichtsbüchern erwähnt. Doch einen eigenen Beruf mit eidgenössischem Diplom haben die Huf-

schmiede erst seit 2008. Damit seien die Schweizer Vorreiter in Europa, wie es in einer Mitteilung der Schweizerischen Metall-Union (SMU) heisst.

An der Gründungsversammlung des Verbands in der Armeeschmiede Sand/Schönbühl betonte Hans Kunz, Zentral-

präsident der SMU, den Mehrwert für die Hufschmiede hierzulande: «Die Kräfte werden besser konzentriert, die Entscheidungswege kürzer. Gleichzeitig steigt die Nähe des Vorstands zum Mitglied und Kunden; damit erhöht sich die direkte Kommunikation.»

Gemäss Richard Hasler, Präsident des neuen Fachverbands Hufschmiede, stärkt die Organisation den nationalen Zusammenhalt und die Interessenvertretung einer Branche, die bisher stark regional strukturiert war. Neben der Aktivmitgliedschaft für Hufschmiede-Unternehmen hat der Verband auch eine Einzelmitgliedschaft geschaffen. Richard Hasler: «Diese richtet sich beispielsweise an Pferdeinteressierte, Ausbildner oder Veterinäre. Sie erhalten die gleichen Informationen wie die Aktiv-Mitglieder, besitzen aber kein Stimmrecht. Sie haben für den Fachverband eine beratende Funktion.» ■

Die Schweizer Hufschmiede sind neu in einem eigenen Fachverband organisiert.

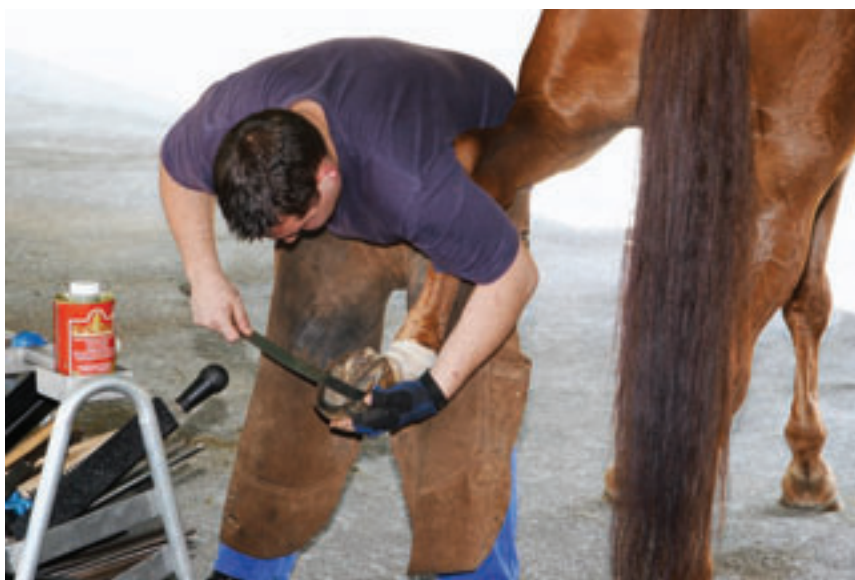


Bild: zvg

Erfolgreiche Verhandlungen der Sozialpartner in der Bankbranche

Die Sozialpartner der Bankbranche haben sich auf verschiedene Änderungen der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten (VAB), des Gesamtarbeitsvertrags der Branche, geeinigt. Die per 1. Januar 2013 in Kraft tretenden Ergänzungen und Anpassungen der VAB verpflichten die Bank, die Einzelheiten über Organisation und Tätigkeit der Personalkommission, wie etwa den Umfang der Freistellung für diese Aufgabe, zu regeln.

Weitere Änderungen betreffen das Informationsrecht der Personalkommission über die Umsetzung der innerbetrieblich verhandelten Salärerhöhungen und den Beizug der Personalkommissionen bei der Durchführung von

Studien zur Lohnungleichheit oder das Recht, sich durch Sachverständige oder die externen Sozialpartner beraten zu lassen. Dabei legen die jeweilige Bank und ihre Personalkommission gemeinsam fest, welche Informationen weitergegeben werden dürfen.

Wie die Sozialpartner der Bankbranche – der Schweizerische Bankpersonalverband, der Kaufmännische Verband Schweiz und der Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz – gemeinsam mitteilen, einigten sie sich auch auf eine Ergänzung der Bestimmung über den Sozialplan. Der Vereinbarung über die Anstellungsbedingungen der Bankangestellten sind rund 50 Banken mit 70 000 Mitarbeitenden unterstellt. ■

Lohnungleichheit wird mehr geprüft

Unternehmen nutzen das Selbsttest-Instrument LOGIB zur Überprüfung der Lohnungleichheit zwischen Frau und Mann häufiger. Laut dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) wurde LOGIB 2011 rund 4900 Mal heruntergeladen, 1200 Mal mehr als im Vorjahr. Dies entspricht einer Steigerung um 30 Prozent.

Mit einer neuen Anleitung «Schritt für Schritt» soll die Anwendung des Selbsttests zudem vereinfacht werden: Auf anschauliche Weise werden die einzelnen Schritte vom Download der Software über die Aufbereitung der Lohn-

daten bis zur Interpretation der Auswertung erklärt. Eine Reihe von Antworten auf häufig gestellte Fragen ergänzt die einzelnen Anwendungsschritte.

LOGIB wurde 2004 im Auftrag des EBG entwickelt. Damit können Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden ihre Lohnpraxis auf Diskriminierungen überprüfen. Der Selbsttest wird auch im Beschaffungswesen des Bundes sowie im Lohngleichheitsdialog des Bundes und der Dachverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden verwendet. ■

www.logib.ch

Das Jahr 2011 aus Arbeitgebersicht

Der neue Jahresbericht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) liegt vor. «Das Arbeitgeberjahr 2011» umfasst unter anderem Beiträge zu den Themen Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse, soziale Sicherheit, Aus- und Weiterbildung sowie internationale Arbeitgeberpolitik. Zudem finden sich darin Übersichten über die Verbandsorgane, die

Mitglieder sowie über die Vernehmlassungsverfahren des Bundes, an denen der SAV im Berichtsjahr teilgenommen hat. «Das Arbeitgeberjahr 2011» ist auf der Website des Schweizerischen Arbeitgeberverbands unter «Publikationen» als PDF verfügbar. ■

www.arbeitgeber.ch

AUSBLICK

Bessere Konjunktur

Die Schweizer Wirtschaft behauptet sich besser als anfangs Jahr erwartet. Das bestätigt die neuste Konjunkturprognose des Bundes.

Dank der robusten Binnenkonjunktur und der relativ widerstandsfähigen Exportwirtschaft hat die Expertengruppe des Bundes die Erwartungen nach oben korrigiert. Nach einer guten Entwicklung im Winterhalbjahr erhöhte sie die Wachstumsprognose für 2012 von bislang 0,8 auf 1,4 Prozent. Für verschiedene Sektoren und viele Exportfirmen bleibt die Situation jedoch angespannt und der Margendruck hoch, zumal sich das europäische Wirtschaftsumfeld in jüngster Zeit weiter verschlechtert hat.

Die Expertengruppe rechnet damit, dass die Konjunktur weiterhin durch eine grosse Heterogenität zwischen den gut laufenden Binnensektoren (Bau, konsumnahe Bereiche, inländorientierte Dienstleistungen) auf der einen Seite und den unter Anpassungsdruck stehenden Exportsektoren auf der anderen Seite geprägt bleiben wird. Für nächstes Jahr wird mit einem BIP-Wachstum von 1,5 Prozent eine leicht schwächere Dynamik als bisher erwartet.

Das wichtigste Konjunkturrisiko ist nach wie vor die Schuldenkrise im Euroraum: Voraussetzung für eine positive Entwicklung des Wachstums bleibt, dass es der Wirtschaftspolitik in der EU gelingt, eine Eskalation der Banken- und Finanzkrise zu verhindern. ■

Konjunkturprognose für 2012

Juni 2012: Veränderung zum Vorjahr in %

	2012
BIP	1,4
Konsumausgaben (Privat)	1,7
Konsumausgaben (Staat)	2,1
Bauinvestitionen	2,0
Ausrüstungsinvestitionen	0,5
Exporte	1,4
Importe	2,5
Arbeitslosenquote (gesamt in %)	3,2

Quelle: Seco

Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK)

Stärken pflegen, Berufsbildung fördern

Der Präsident der Aargauischen Industrie- und Handelskammer, Daniel Knecht, wusste an der 37. Generalversammlung in Wettingen Positives über die aargauische Wirtschaft zu berichten: Sie behauptete sich in der unsicheren Situation insgesamt gut. Gleichzeitig plädierte er vor 550 Mitgliedern und Gästen für eine weitere Optimierung der Rahmenbedingungen und des Bildungssystems. **Daniela Baumann**

«Das Wetter können wir nicht machen, aber die Segel richtig stellen»: Gemäss Daniel Knecht, dem für eine weitere Amtsperiode gewählten Präsidenten der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK), muss sich die Schweiz in der aktuell «wenig komfortablen Lage» auf ihre Stärken besinnen. Angesichts der anhaltenden Unsicherheit und der sich sprunghaft verändernden externen Rahmenbedingungen gelte es, Vorteilen wie der Flexibilität der Unternehmen, der stabilen politischen Situation oder dem guten Ausbildungsniveau Sorge zu tragen.

Die Ausbildung und insbesondere die duale Berufsbildung erachtet Knecht als zentral, um in Zukunft über genügend gut qualifizierte Fachkräfte zu verfügen: «Wir sollten möglichst alle Jugendlichen mit einer geeigneten Ausbildung für den Arbeitsmarkt fit machen.» Um mehr gute Schülerinnen und Schüler für den Berufsbildungsweg zu gewinnen, fordert Knecht zwei Dinge: Erstens müssten die Inhalte und Möglichkeiten der Berufsbildung besser bekannt gemacht werden. Zweitens sei deren Status, speziell im internationalen Umfeld, zu verbessern. Obwohl die Schweiz bereits eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit aufweist, ortet der AIHK-Präsident ein Schnittstellen-Problem zwischen Schule und Wirtschaft, so etwa in Bezug auf die Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit von Abschlusszeugnissen: «KMU ohne spezialisierte HR-Abteilungen brauchen einfache und klare Verhältnisse bei der Rekrutierung.»

Neben dem eigenen Nachwuchs ist der Schweizer Arbeitsmarkt aber auch vom Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland abhängig, gab Knecht zu bedenken. Er betonte die Bedeutung der bilateralen Verträge, darunter die Per-



Daniel Knecht, Präsident der AIHK.

sonenfreizügigkeit mit der EU: «Aus der Sicht der AIHK bringen sie für unsere Volkswirtschaft eindeutig mehr Vor- als Nachteile.»

Aargau auf Kurs

Auf kantonaler Ebene hob Daniel Knecht mehrere Bemühungen hervor, um die Rahmenbedingungen für die Aargauer Wirtschaft weiter zu verbessern. Dank einer Steuergesetzrevision sollen juristische Personen ab 2016 40 Millionen Franken weniger Steuern abliefern müssen. Mit der Initiative «Hightech Aargau» fordert die Regierung zudem einen erleichterten Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Bildungsinstitutionen und damit eine Stärkung der Innovationskraft. Die weitere Entwicklung des Standorts Aargau in diesem Sinn bedinge aber, dass im Herbst starke bürgerliche Vertretungen in den Regierungsrat wie den Grossen Rat des Kantons gewählt werden, erklärte Knecht gegenüber den Mitgliedern. Deren Zahl ist auch im vergangenen Jahr weiter gewachsen und bei über 1550 Unternehmen angelangt. Damit repräsentiert die AIHK 40 Prozent der Erwerbstätigen im Kanton.

USA: Jobs für Wachstum

Gastreferent Jens G. Korte, Börsenkorrespondent in New York, nahm die Anwesenden mit auf eine virtuelle Reise über den grossen Teich. Das «Comeback der USA» – so der Titel des Referats – ist gemäss Korte ins Stocken geraten, das Wachstum der Wirtschaft hat sich verlangsamt. Was das Land brauche, seien Jobs: «Es stellt sich die Frage, wie ein so grosses Land es schafft, seine Bevölkerung zu beschäftigen. Zumal die USA die Industrieproduktion stark ausgelagert haben.» Insbesondere auch Studenten, die sich für ihre Ausbildung teils hoch verschulden – Korte sprach von bis zu 300 000 Dollar –, seien auf eine gute Beschäftigungslage angewiesen.

Zahlreiche neue Arbeitsplätze entstehen möglicherweise im Zuge der angestrebten Energieunabhängigkeit. «Gemäss Berechnungen können sich die USA in 20 bis 30 Jahren selber mit Energie versorgen, was ein enormer Wettbewerbsvorteil wäre», so Korte. Untrügliches Zeichen dieses Vorhabens: Die Suche nach inländischen Öl- und Gasvorkommen wird auf Hochtouren vorangetrieben. «Ökologische Bedenken spielen in den USA keine Rolle, wenn es um wirtschaftliches Wachstum geht», stellte der Deutsche fest.

Als langjähriger Kenner der Vereinigten Staaten und seit Jahren in New York wohnhaft, liess es sich Jens G. Korte nicht nehmen, auch ein Wort zu den Präsidentschaftswahlen zu verlieren: «Die Demokraten sind nicht wirklich glücklich mit Barack Obama, die Republikaner ihrerseits nicht mit Mitt Romney. Entscheidend wird sein, wer mehr Leute aus seinem Lager mobilisieren kann.» ■

«Giftpille» Sozialplanpflicht

Im Rahmen einer Revision der Sanierungsregeln im Schuldbetreibungs- und Konkursrecht (SchKG) soll eine gesetzliche Sozialplanpflicht eingeführt werden. Diese Referenz an alte gewerkschaftliche Forderungen ist eine «poison pill» für den Arbeitsmarkt, die den Arbeitnehmenden nicht gut bekommen wird. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Der Ständerat hat in der laufenden Session eine Revision des Schuldbetreibungs- und Konkursrechts (SchKG) beschlossen, mit welcher die Sanierung von Unternehmungen erleichtert werden soll. Zu diesem Zweck wird unter anderem Art. 333b OR dahingehend geändert, dass der Übernehmer eines Betriebes im Rahmen eines Insolvenzverfahrens nicht mehr wie nach geltendem Recht alle bisherigen Arbeitsverträge übernehmen muss. Weil sich die Gewerkschaften in der Vernehmlassung gegen diese Lockerung (die notabene dem Erhalt eines Teils der Arbeitsplätze im Rahmen einer Sanierung dient!) gewehrt haben, wird nun als politischer «Ausgleich» in den Artikeln 335 h – k des Obligationenrechts eine Sozialplanpflicht eingeführt. Unternehmungen mit über 250 Beschäftigten, die mehr als 30 Mitarbeitende entlassen, müssen mit den Arbeitnehmern über den Abschluss eines Sozialplans verhandeln. Können sich die Parteien nicht einigen, setzt ein Schiedsgericht den Sozialplan fest, wobei dieser den Fortbestand des Betriebes nicht gefährden darf.

Der Ständerat hat einen Streichungsantrag mit 26:11 Stimmen abgelehnt und damit einem bedenklichen politischen Kuh-Handel seinen Segen gegeben. Der politische Ausgleich zugunsten der Arbeitnehmerseite ist umso fragwürdiger, als die neue Regelung für die Sanie-

rungs-Tatbestände, welche eigentlich Gegenstand der Revisionsvorlage sind, gerade nicht gelten soll. Er diene als Scheinargument, mit dem verschiedene Standesherrn einen Eingriff in die Kündigungsfreiheit rechtfertigten, nachdem sie zuerst das hohe Lied der liberalen schweizerischen Arbeitsmarktordnung gesungen hatten. Wie stark das politische Kalkül den Entscheid der kleinen Kammer bestimmte, zeigt auch die Einschränkung der Sozialplanpflicht auf grössere Firmen. Sie bezahlen bei einer Restrukturierung aus eigener Kraft den (politischen) Preis für die leichtere Rettung jener Unternehmungen, die nur noch mit Hilfe des gesetzlichen Sanierungsinstrumentariums überleben können. Diese absurde Logik passt ebenso wenig zur «chambre de reflexion» wie die rechtlichen Detail-Fragen, welche die neuen Regeln offen lassen.

Angriff auf bewährtes System zu einem hohen Preis

Was die Gewerkschaften für die Revisionsvorlage gewinnen soll, platziert im Arbeitsmarkt eine «poison pill» (Giftpille), die den Arbeitnehmenden nicht gut bekommen wird. Die bisherige Ordnung, nach welcher die Sozialplanfrage den Sozialpartnern überlassen bleibt, hat sich bewährt. Gestützt auf gesamtarbeitsvertragliche Regeln entwickelten sich differenzierte «Sozialplan-Kulturen», welche den branchenspezifischen Bedürfnissen und Besonderheiten Rechnung tragen. Eine gesetzliche Uniformierung der Sozialpläne führt dagegen zur unverhältnismässigen Verteuerung von Restrukturierungsmassnahmen und damit zu einer erheblichen Beschränkung der Arbeitsmarktflexibilität. Unter dem Regime rigider Sozialplanverpflichtungen zögern die Unternehmen mit Personaleinstellungen, weil sie die Kosten später eventuell nötiger Abbau-massnahmen fürchten. Dieser faktische «Lock-Out-Effekt» ist ein hoher Preis für die gesetzliche Sozialplanverpflichtung; bezahlen werden ihn dereinst die Arbeitnehmenden. ■

Paul Jetzer, Mitinhaber Gebr. Jetzer Hoch- und Tiefbau AG, Schnottwil

«Die Margen und Preise sind eindeutig zu tief»

Paul Jetzer führt mit seinen Söhnen Reto und Urs Jetzer die gleichnamige Baufirma in Schnottwil (SO), die heute rund 90 Mitarbeiter beschäftigt. Im Gespräch äussert sich der ehemalige Präsident des Baumeisterverbands Solothurn zur Geschäftslage und Zukunft der Familienfirma sowie zur Situation der Bauwirtschaft. **René Pfister**

Herr Jetzer, in welchen Bereichen ist Ihre Firma tätig und wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Paul Jetzer: Wir sind im Hoch- und Tiefbau sowie im Spezialtiefbau tätig. Im Hoch- und Tiefbau machen wir von Um- und Neubauten, Landwirtschafts- und Gewerbebauten sowie Erd- und Umgebungsarbeiten bis zum Strassenbau praktisch alles. Im Spezialtiefbau sind es vor allem Drainagearbeiten mit speziellen Grabenfräsen. Derzeit beschäftigen wir rund 90 Mitarbeitende. Unser Personalbestand ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Unsere Kunden im Hochbau sind vorwiegend Private und Gemeinden, im Tiefbau die öffentliche Hand.

Die Baubranche erlebt einen Boom – auch dank tiefen Zinsen. Profitiert Ihre Firma auch davon?

Sicher. Wir spüren auch in unserer Region, dass dank der tiefen Zinsen mehr ins Bauen investiert wird. Auftragsmässig laufen derzeit sowohl der Hoch- als auch der Tiefbau gut. Drainagearbeiten werden eher in der Wintersaison durchgeführt.

«Wir bilden jedes Jahr ein bis zwei Lehrlinge aus – und viele bleiben in unserem Betrieb.»

Gemäss dem Schweizerischen Baumeisterverband nehmen die Umsätze in der Branche zwar zu, dafür sinken Preise und Margen.

Das ist so. Die Margen sind eindeutig zu klein. Ich stelle fest, dass die Preise seit zwei bis drei Jahren gleich sind – oder sogar sinken. Und je grösser das Objekt, desto schlechter ist der Preis. Gleichzeitig steigen die Löhne und die Materialkosten ständig. Das geht auf die Dauer nicht auf. Der Preisdruck ist auch auf die wachsende Konkurrenz und teils auch auf die Submissionsverordnungen der öffentlichen Auftraggeber zurückzuführen, da keine Angebotsverhandlungen mehr durchgeführt werden können. Für mich ist die Entwicklung der Preise unverständlich – und sehr schade.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung mittelfristig?

Ich denke, dass die Zinsen nicht so rasch steigen und die Investitionstätigkeit im Bau deshalb andauert. Viele investieren lieber in einen Bau oder Umbau als in Aktien. Trotzdem glaube ich, dass der Boom nachlassen wird, besonders im Wohnungsbau.

Worauf legen Sie als Bauunternehmer persönlich besonders Wert?

Wir wollen nicht primär weiter wachsen. Wichtiger ist für uns, dass wir unsere Arbeit auch in Zukunft gut und sauber erledigen können – und unsere gute Position in unserer Region erhalten. Ich bin zuversichtlich, dass sich diese Strategie auszahlt, und hoffe, dass wir damit auch wieder anständige Preise erzielen. Ich lege zudem Wert darauf, dass wir mit den Bauherren und Handwerkern ein partnerschaftliches Verhältnis haben und fair behandelt werden. Wichtig ist für mich auch, dass wir ein Bauobjekt sorgfältig planen können – mit der nötigen Vorbereitungszeit. Dazu gehört, dass Pläne und Abklärungen rechtzeitig gemacht werden, was leider nicht immer der Fall ist.

Zum Personal: In vielen Branchen gibt es einen Mangel an Fachkräften. Haben Sie auch Probleme, gute Mitarbeiter zu rekrutieren?

Nein. Da profitieren wir sicher auch von unserem ländlichen Standort. Unser Personal besteht zu 90 Prozent aus Schweizern, wovon viele aus der Region kommen. Wir haben Leute, die schon Jahrzehnte bei uns arbeiten. Wir bilden zudem jedes Jahr einen bis zwei Lehrlinge als Maurer oder Strassenbauer aus. Viele Lehrlinge machen dann eine Weiterbildung bei uns oder im Ausbildungszentrum Sursee – und bleiben in unserem Betrieb. Seit einigen Jahren ist es auch so, dass wir immer wieder Stellenanfragen von jungen Berufsleuten erhalten. Zudem kann ich sagen, dass wir in unserer Firma immer ein sehr gutes Betriebsklima hatten. Deshalb hatten wir eigentlich nie Probleme, gute Leute zu finden.

Wie wichtig ist die Aus- und Weiterbildung für Sie?

Weil wir relativ weit weg sind von anderen Firmen oder den Städten, ziehen es viele junge Berufsleute vor, nach der Lehre bei uns weiterzuarbeiten. Im Gegenzug sind wir gerne bereit, ihnen eine Weiterbildung auf unsere Kosten zu ermöglichen – sei es als Kundenmaurer, Vorarbeiter, Polier oder sogar als Bauführer. Die Weiterbildung liegt uns also sehr am Herzen. Sie lohnt sich auch für uns, weil wir quasi unser eigenes Kader aufbauen können und sich die Mitarbeiter stark mit unserer Firma identifizieren. Auch hier gilt also: Man muss zuerst säen, wenn man ernten will.

Sie waren lange Präsident des Baumeisterverbands Solothurn. Was für Themen haben Sie am meisten beschäftigt?

Einerseits war es die Ausbildung junger Berufsleute, andererseits der Landesmantelvertrag. Ende der 1980er-Jahre war ich zudem massgeblich beteiligt, dass der Baumeisterverband die Solothurnische Entsorgungsgesellschaft SEG gründete, mit dem Ziel, alle Baustellen sauber zu entsorgen. Vor vier Jahren wurde der Baumeisterverband Solothurn vom Kanton beauftragt, für die Gemeinden die Baustellenkontrollen zu organisieren und durchzuführen.

Bild: René Pfister



Paul Jetzer ist Mitinhaber der Gebr. Jetzer Hoch- und Tiefbau mit Sitz in Schnottwil (SO) und einer Filiale in Fräschels (FR). Der 67-Jährige ist seit 1970 in der Geschäftsleitung der Familienfirma. Paul Jetzer präsidierte elf Jahre den Baumeisterverband Solothurn (bis Mai 2011). In seiner Freizeit reist er gerne und engagiert sich für die lokale Musikgesellschaft.

Was für eine persönliche Bilanz ziehen Sie aus Ihrer Verbandstätigkeit?

Für mich war es eine sehr interessante Zeit. Dank meiner Verbandstätigkeit lernte ich alle Mitgliederfirmen im Kanton kennen, und ich konnte viele Kontakte mit Vertretern der Bauwirtschaft aufbauen und pflegen. Dazu trugen die intensive Zusammenarbeit mit den Sektionen in der Nordwestschweiz, die Zugehörigkeit zur Maurerlehrhalle Sursee und meine Tätigkeit als Delegierter des Schweizerischen Baumeisterverbands bei. Die vielfältigen Kontakte entschädigten für das grosse Arbeitspensum, das ich als Verbandspräsident bewältigen musste.

Der Landesmantelvertrag wurde nach harten Verhandlungen mit den Gewerkschaften erneuert. Wie beurteilen Sie das Ergebnis?

Ich persönlich beurteile das Resultat als sehr gut – und zwar sowohl für die Ar-

beitgeber wie auch für die Arbeitnehmer. Und ich war positiv überrascht, dass die Gewerkschaften doch noch einlenkten. Sie haben wohl realisiert, dass angesichts tiefer Margen und Preise nicht alles möglich ist.

Es wird oft von Lohndumping und Schwarzarbeit gesprochen. Wie schätzen Sie die Situation ein?

Ich bin eigentlich kein Freund von zu vielen Gesetzen und Kontrollen. Aber die Kontrollen auf den Baustellen sind absolut unumgänglich. Wir Baumeister sind darauf angewiesen, dass die Konkurrenz die gleichen Löhne bezahlen muss wie wir auch. Lohndumping ist aber eher im Baunebengewerbe ein Problem – und nicht im Bauhauptgewerbe.

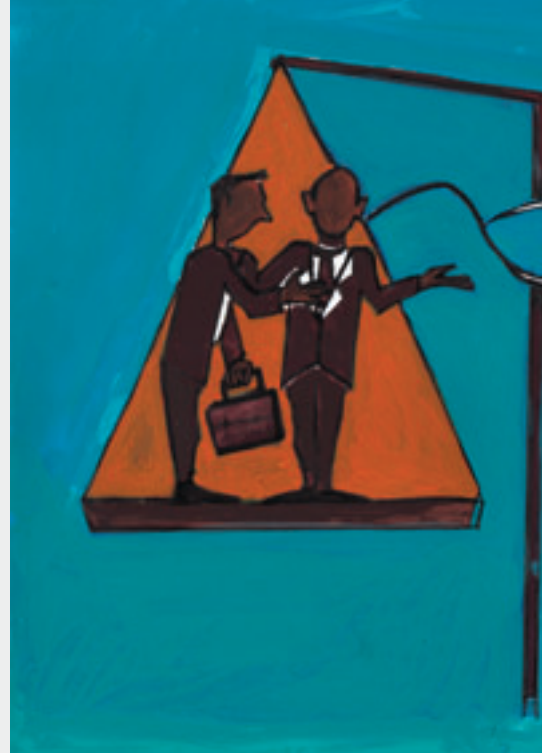
Zum Schluss noch ein Blick nach vorn: Was wollen Sie mit Ihrer Firma noch er-

reichen? Und wie steht es um die Zukunft des Unternehmens?

Grundsätzlich haben wir unser Ziel erreicht. Wir haben die Grösse der Firma seit 1970 verdoppelt, und die Zukunft ist mit der dritten Generation der Familie gesichert. Zwei meiner Söhne sind bereits Mitinhaber und einer wird in diesem Jahr auch die Geschäftsleitung übernehmen. Mit dem dipl. Baumeister René Junker ist mein Nachfolger als Leiter des Hochbaus schon bestimmt. Ich werde der Firma in Zukunft als VR-Präsident zur Verfügung stehen. Für die weitere Zukunft mit der 4. Generation ist alles möglich: Bei sechs Grosskindern – alles Knaben! – kann es ja sein, dass der eine oder andere ebenfalls Bauunternehmer werden möchte. ■

*Urteil***Konkurrenzverbot und Treuepflicht**

Ein Konkurrenzverbot ist nur dann berechtigt, wenn der Angestellte durch Kenntnis der Kundschaft seine eigenen Leistungen gezielt anpreisen und den Arbeitgeber dadurch schädigen kann. Ein Angestellter, der sich selbständig machen will, darf bereits vor Vertragsende Vorbereitungen dazu treffen, seinen Arbeitgeber jedoch nicht konkurrenzieren.

**Sachverhalt**

Die X. AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Genf und weiteren Geschäftsstellen in Frankreich. Ihr Zweck ist die Veranstaltung von Trainingskursen, Seminaren und Ausbildungsgängen insbesondere im Bereich der betrieblichen Personalführung, ferner die Beratung und Betreuung in der Betriebsführung.

Mit Arbeitsvertrag vom 23. Februar 2000 stellte X. den im Kanton Genf wohnhaften A. ab 1. März 2000 als «Training Coach Senior» an. Der Vertrag enthielt ein Konkurrenzverbot, demgemäss es dem Arbeitnehmer im Falle des Austritts nach dem ersten Dienstjahr während zwei Jahren untersagt war, im Raume Westschweiz und dem benachbarten Grenzgebiet eine konkurrenzierende Tätigkeit auszuüben. Im Falle der Verletzung des Konkurrenzverbots war eine Konventionalstrafe in Höhe der Entlohnung für das letzte Erwerbsjahr, ungeachtet des Beschäftigungsgrades, vorgesehen.

Mit Brief vom 28. August 2006 engagierte X. den im Kanton Genf wohnhaften B. ab 1. September 2006 als «Training Coach Senior». Das in diesem Fall vorgesehene Konkurrenzverbot lautete auf zwei Jahre und beschränkte sich auf den Raum Westschweiz. Die Konventionalstrafe entsprach der Entlohnung für das letzte Erwerbsjahr.

Die Arbeit von A. und B. bestand darin, in verschiedenen Unternehmen Kurse zu leiten.

Mit Schreiben vom 22. Oktober 2007 teilten A. und B. wie auch der externe Berater U. ihre Absicht mit, ihren Status zu ändern. Am selben Tag kündigten A. und B. schriftlich ihre Arbeitsverträge per 31. Januar 2008.

Nachdem die Gespräche mit X. nicht in die gewünschte Richtung gelaufen

waren, beschlossen A. und B., ihre Aktivitäten im Ausbildungssektor selbständig weiterzuführen.

Am 12. Dezember 2007 liess U. ins Handelsregister unter der Firma «V. & Associés» eine Kollektivgesellschaft eintragen. Als Gesellschafter erschienen lediglich U. und seine Ehefrau, der Zweck entsprach jenem der Gesellschaft X.

A. und B. hatten vor, nach ihrem Austritt aus der X. in dieser neuen Gesellschaft mitzuwirken.

Nach dem 1. Januar 2008 hatte A. bis Ende Mai 2008 noch für X. Ausbildungen für F. und G. übernommen, während B. ebenfalls zuhanden von X. weiterhin Weiterbildungen, insbesondere in der C. SA., organisierte.

Am 8. April 2008 traten A. und B. als Gesellschafter in die von U. gegründete Firma ein, die von da an den Namen «W. & Associés» trug.

X. wirft den beiden früheren Angestellten A. und B. eine Verletzung des Konkurrenzverbotes vor und verlangt den dafür vorgesehenen Schadenersatz.

**Aus den Erwägungen:
Konkurrenzverbot**

2.2 Die mit A. und B. abgeschlossenen Verträge enthalten beide eine Konkurrenzverbotsklausel im Sinne der Art. 340 bis 340c OR. Im Falle des Zuwiderhandelns ist eine Konventionalstrafe vorgesehen (Art. 160–163 OR; s. auch Art. 340b Abs. 2 OR).

Die Vorinstanz befand, dass die Bedingungen der Konkurrenzklausel und der zugehörigen Konventionalstrafe im vorliegenden Fall nicht erfüllt seien. Dies ist die erste Rechtslage, die es zu klären gilt.

2.2.1 Laut Art. 340 Abs. 2 OR ist das Konkurrenzverbot nur verbindlich, wenn

das Arbeitsverhältnis dem Arbeitnehmer Einblick in den Kundenkreis oder in Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse gewährt und die Verwendung dieser Kenntnisse den Arbeitgeber erheblich schädigen könnte.

In einem früheren Entscheid hatte das Bundesgericht die Ansicht vertreten, ein Angestellter könne namentlich dann aus seiner Kundenkenntnis keinen Nutzen ziehen, wenn die Beziehung zwischen Kundschaft und Arbeitgeber einen besonderen persönlichen Charakter aufweise, der auf der Kompetenz des Arbeitgebers beruhe. Typische Beispiele wären berühmte Anwälte oder Chirurgen. In der Tat reicht in einem solchen Fall die Kenntnis über die Kundschaft nicht aus, um die Bindung zwischen dem Kunden und dem Arbeitgeber zu gefährden oder zu zerstören.

Später hatte das Bundesgericht den gegenteiligen Fall eines Zahnarztes zu untersuchen, bei dem zwischen dem Kunden und dem Arbeitnehmer eine persönliche Beziehung aufgebaut worden war. Auch unter diesen Umständen schloss das Bundesgericht eine Verletzung des Konkurrenzverbots aus, und zwar mit der Begründung, der Patient besitze zum Arbeitnehmer ein besonderes Vertrauensverhältnis, das den kausalen Zusammenhang zwischen der blossen Kenntnis des Kundenkreises und der Gefahr eines erheblichen Schadens für den Arbeitgeber ausschliesse.



Illustration: Christine Bär

Letztere gerichtliche Auslegung ist von der Rechtslehre einstimmig für alle Fälle anerkannt worden und rückt die Identität des Arbeitgebers dementsprechend in den Hintergrund.

Ein auf der Kenntnis des Kundenkreises basierendes Konkurrenzverbot ist nur dann berechtigt, wenn der Angestellte dank dem Wissen um die Stammkundschaft und ihre Gewohnheiten die Möglichkeit gewinnt, seine eigenen Leistungen auf Kosten des Arbeitgebers anzupreisen und damit Kunden abzuwerben. Nur in dieser Situation kann Art. 340 Abs. 2 OR insofern zur Anwendung kommen, als der Arbeitnehmer mit dem Einblick in die Kundschaft und der Verwendung der entsprechenden Kenntnisse den Arbeitgeber erheblich schädigen kann. In diesem Sinne rechtfertigt es sich durchaus, dass der Arbeitgeber sich durch ein Konkurrenzverbot vor der Gefahr zu schützen sucht, dass ein Mitarbeiter Ergebnisse der betrieblichen Kundenwerbung zu seinen eigenen Zwecken missbraucht.

Entsteht durch die berufliche Leistung eine persönliche Beziehung des Arbeitnehmers zu seinen Kunden, so liegt der Fall anders. Der Kunde schätzt hier die einmaligen Fähigkeiten des Dienstleistenden und entwickelt Vertrauen und Sympathie zu ihm. Der Arbeitgeber spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. Wendet sich der Kunde in einem solchen Falle vom Arbeitgeber ab und folgt dem Arbeitnehmer, so ist der Nach-

teil für den Arbeitgeber durch die guten persönlichen Leistungen des Arbeitnehmers, und nicht durch dessen blosses Kenntnis der Kunden zu erklären.

Ein solcher Umstand, bei dem das Konkurrenzverbot nicht zum Zug kommt, ist nur dann gegeben, wenn die Leistung des Arbeitnehmers eine vorwiegend persönliche Komponente enthält. Ob dies im vorliegenden Fall zutrifft, hängt von den konkreten Gegebenheiten ab, für deren Feststellung die Vorinstanz zuständig ist. An diese ist das Bundesgericht gebunden.

2.2.2 Die Vorinstanz hat im vorliegenden Streitfall die abgenommenen Beweismittel beurteilt. Ein Zeuge sagte aus, dass die persönlichen Eigenschaften der Kursleiter den Entscheid der Kunden zu 70 Prozent bestimmten. Dieser Aussage zu glauben, hat nichts Willkürliches. Im Übrigen ist auch auf die Redegewandtheit der Kursleiter und die positive Reaktion der Kursteilnehmer hingewiesen worden. Es besteht kein Grund zur Annahme, X. habe eine ihr eigene Unterrichtsmethode entwickelt oder ihr Lehrmaterial sei von aussergewöhnlicher Wichtigkeit in ihrem Angebot.

Bei Ausbildungsseminaren scheint klar, dass die Kundenfirmen besonderen Wert auf die Qualität des Kursleiters legen und somit Kursleiter bevorzugen, die fähig sind, Aufmerksamkeit zu schaffen und sich klar auszudrücken, damit die Informationen leicht aufgenommen werden können. Man kann nicht sagen, dass die Vorinstanz die Fakten willkürlich beurteilt hat. Im Gegenteil hat sie zu Recht befunden, dass die Kenntnis des Kundenkreises im vorliegenden Fall nicht geeignet war, dem Arbeitgeber einen erheblichen Schaden zuzufügen, sondern dass dieser einige Kunden aufgrund der hervorragenden persönlichen Fähigkeiten der beiden Mitarbeiter verlor. Die Vorinstanz hat die Anwendung des Konkurrenzverbots zu Recht abgewiesen.

Aus den Erwägungen: Treuepflicht

2.3 X. wirft A. und B. vor, vor Ablauf ihres Arbeitsvertrages Kunden darauf aufmerksam gemacht zu haben, dass sie ihre Tätigkeit künftig selbständig

oder in einem anderen Betrieb weiterführen würden. X. bezeichnet dieses Vorgehen als Kundenabwerbung und behauptet, die beiden früheren Angestellten hätten ihre Treuepflicht verletzt und ihr Schaden zugefügt.

2.3.1 Gemäss Art. 321a Abs. 1 OR verpflichtet sich der Arbeitnehmer, die berechtigten Interessen des Arbeitgebers in guten Treuen zu wahren. Insbesondere darf er während der Dauer des Arbeitsverhältnisses den Arbeitgeber nicht konkurrenzieren (Art. 321a Abs. 3 OR). Absatz 4 desselben Artikels enthält hierzu folgende Angaben: «Der Arbeitnehmer darf geheim zu haltende Tatsachen, wie namentlich Fabrik- oder Geschäftsgeheimnisse, von denen er im Dienst des Arbeitgebers Kenntnis erlangt, während des Arbeitsverhältnisses nicht verwerten oder ändern mitteilen; auch nach dessen Beendigung bleibt er zur Verschwiegenheit verpflichtet, soweit es zur Wahrung der berechtigten Interessen des Arbeitgebers erforderlich ist.»

Der Arbeitnehmer ist für den Schaden verantwortlich, den er absichtlich oder fahrlässig dem Arbeitgeber zufügt (Art. 321e Abs. 1 OR).

2.3.2 Als Fabrikations- oder Geschäftsgeheimnisse gelten nur Kenntnisse technischer, organisatorischer oder finanzieller Art, die dem Betrieb eigen sind und die der Arbeitgeber streng geheim halten will. Es kann sich also nicht um gemeinsames Wissen des betreffenden Wirtschaftszweiges handeln. Im vorliegenden Streitfall hat die kantonale Instanz kein Vorliegen solcher Geheimnisse festgestellt.

Art. 340 Abs. 2 OR unterscheidet klar zwischen dem Einblick in den Kundenkreis einerseits und jenem in Fabrikations- oder Geschäftsgeheimnisse andererseits. Die blosses Kenntnis der Kundschaft gehört keinesfalls in die Kategorie der besonderen Geheimnisse, die der Arbeitnehmer nach beendigtem Arbeitsverhältnis weiter zu respektieren hat (Art. 321a Abs. 4 OR). Der Arbeitgeber X. hat diesen Schutz auch gar nicht beansprucht, zumal das Kantonsgericht festgestellt hat, dass die Liste seiner Grosskunden im Internet zu finden ist. ▶

► **2.3.3** Der Arbeitsvertrag, der definitionsgemäss von gewisser Dauer ist, verpflichtet die Parteien nur für die Zeit seiner Gültigkeit. Wenn keine Gesetzesbestimmung dagegen spricht, so kann sich der Arbeitnehmer nach Ablauf des Vertrages auf den Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit berufen, der insbesondere die freie Berufswahl sowie den freien Zugang zu einer privatwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit und deren freie Ausübung beinhaltet (Art. 27 BV). Entsprechend hat das Gericht betont, dass die Partner eines Arbeitsvertrages mit Ausnahme der Problematik des unlauteren Wettbewerbs keine Einschränkung mehr zu gewärtigen haben und der Arbeitnehmer nach Vertragsablauf seine Erwerbstätigkeit ungehemmt ausüben darf.

2.3.4 Demnach ist die von X. beanspruchte Treuepflicht mit der Vertragsbeendigung erloschen.

Beide Arbeitsverträge wurden per 31. Januar 2008 gekündigt.

Dass A. und B. nach diesem Datum für X. noch einige Aufgaben übernommen haben, die X. selber als Mandate bezeichnet, ändert nichts am Erlöschen der Treuepflicht. Im Übrigen ist weder behauptet noch aufgezeigt worden, dass A. und B. den Interessen des Arbeitgebers zuwidergehandelt hätten.

Nach Art. 8 ZGB obliegt die Beweislast für eine allfällige Verletzung der Treuepflicht von A. und B. vor dem 31. Januar 2008 X.; nach diesem Datum endete die Treuepflicht.

2.3.5 Beabsichtigt ein Angestellter, eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen oder mit Dritten einen Konkurrenzbetrieb zu gründen, so ist es grundsätzlich legitim, dass er vor Vertragsende Vorbereitungen dazu trifft. Die Treuepflicht verbietet es ihm jedoch, seinen Arbeitgeber vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses bereits zu konkurrenzieren und Mitarbeiter oder Kunden für das künftige Unternehmen zu gewinnen.

Es ist nicht immer leicht, die Grenze zwischen legitimen Vorbereitungen und einer unlauteren Kundenabwerbung zu ziehen.

Fest steht jedenfalls, dass A. und B. nach Abschluss ihres Arbeitsverhältnis-

ses das Recht hatten, für den neuen Betrieb zu werben und auf dessen Vorzüge hinzuweisen. Insgesamt spielt die zeitliche Abfolge eine entscheidende Rolle.

2.3.6 Zu den genau bezeichneten Tatbeständen, die X. den Angestellten A. und B. vorwirft, gehört eine Unterredung von A. mit dem Bankmitarbeiter F. Gemäss Feststellung der kantonalen Instanz hat X. nicht beweisen können, dass diese vor Ende des Vertrages stattfand. X. beklagt sich diesbezüglich über eine willkürliche Beurteilung, wobei sie dieses Argument mit einem Verhandlungsprotokoll belegt. Aus dieser Unterlage geht hervor, dass ein Zeuge ausgesagt habe, die Bank sei über den bevorstehenden Austritt gewisser Ausbildungsleiter aus der X. unterrichtet worden, was sie dazu bewegt habe, vorläufig ihre Beziehungen zu X. abzuberechen. Das Dokument sagt nichts über den Informanten. Dem Zeugen wurde ein Mail vom 30. November 2007 vorgelegt. Darauf sprach der Zeuge von einem Streitgespräch mit A., fügte jedoch folgenden Kommentar hinzu: «Wie dieser Vorfall chronologisch einzuordnen ist, weiss ich nicht. Ich kann nur sagen, dass er sich nach dem Mail ereignete, das sie mir soeben gezeigt haben.» Der Schluss, dass die umstrittene Unterredung nach dem 30. November 2007 stattfand, ist damit sicher keine willkürliche Beurteilung. Auch die Äusserung, das Gespräch könne allenfalls nach Ende des Arbeitsverhältnisses, also nach dem 31. Januar 2008, geführt worden sein, hält dem Vorwurf der Willkür durchaus stand.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass X. der Beweis treuepflichtswidriger Vorgehen nicht gelungen ist, weil es sich als sehr wohl möglich erweist, dass sich die genannten Vorfälle nach Erlöschen der Treuepflicht zugetragen haben.

2.3.7 Des Weiteren rügt X., dass A. es nötig fand, G. über seine künftige Tätigkeit in einer anderen Betriebsstruktur zu informieren. Die Vorinstanz hat befunden, dass dies keine Verletzung der Treuepflicht bedeute, und hat als zusätzliches Argument erwähnt, es stehe nicht fest, dass diese Mitteilung vor Vertragsende erfolgt sei. X. gelingt es oh-

nehin nicht zu beweisen, dass die in zweiter Linie angeführte Begründung als willkürliche Beweiswürdigung zu werten sei. Da die Möglichkeit besteht, dass die Information nach Erlöschen der Treuepflicht abgegeben wurde, kann der Vorinstanz aufgrund des hierzu ausgesprochenen Zweifels keine Bundesrechtsverletzung vorgeworfen werden.

2.3.8 X. wirft B. des Weiteren vor, die Kunden D. und E. vor die Wahl gestellt zu haben, entweder ihre Beziehung zu X. aufrechtzuerhalten oder ihm in seinen neuen Tätigkeitskreis zu folgen. Nach Ansicht der Vorinstanz handelt es sich dabei um eine an sich vollständige und objektive Information, die insofern nicht als Verletzung der Treuepflicht zu verstehen ist, als kein entsprechender Schaden aufgezeigt werden konnte.

Wollte X. allenfalls eine Verletzung der Treuepflicht geltend machen, so könnte sie höchstens eine Entschädigung für einen konkret entstandenen Schaden verlangen (Art. 321 Abs. 1 und 97 Abs. 1 OR). Nach beendigtem Arbeitsverhältnis durfte B. ganz klar eine entsprechende Erklärung abgeben, weil die Treuepflicht erloschen war. Man könnte B. also nur für eine verfrühte Meldung zur Rechenschaft ziehen. Um einen Schaden geltend zu machen, müsste X. allerdings belegen können, dass das finanzielle Ergebnis ihres Unternehmens besser ausgefallen wäre, wenn B. die Information nicht verfrüht, sondern erst nach dem 31. Januar 2008 übermittelt hätte. Die Vorinstanz hat übrigens X. auf das Problem ihrer Schadenersatzforderung aufmerksam gemacht, ohne dazu einen Entscheid zu treffen. In der Tat müsste X. darlegen können, dass der von ihr angemeldete Schaden nicht eingetreten wäre, wenn B. die betreffende Nachricht erst nach Vertragsverfall verbreitet hätte. Angesichts einer fehlenden Beweisführung hierzu entbehrt die Schadenersatzklage jeder rechtlichen Grundlage. Entsprechend stellt ihre Ablehnung keine Bundesrechtsverletzung dar.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 10. Januar 2012 (4A_489/2011, 4A_491/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)



Illustration: Christine Huf

Dieses Schreiben ist nicht von Bedeutung und A. hat es gemäss ihren Angaben auch bereits am 18. Juli 2008, also noch während der Erkrankung, entgegengenommen. Die Parteien beziehen sich mit ihren Ausführungen auf das zweite Schreiben vom 24. Juli 2008. Dieses Einschreiben hat folgenden Wortlaut:

«Kündigung des Arbeitsverhältnisses per 30. September 2008

Wie von Ihnen gewünscht, bestätigen wir Ihnen hiermit die ausgesprochene Kündigung des Arbeitsverhältnisses zwischen Ihnen und der Beklagten (A.d.R.) fristgerecht per 30. September 2008.

Diese Massnahme erfolgt aufgrund wirtschaftlich-organisatorischer Belange; die Beklagte wird umstrukturiert und reorganisiert (...).»

Dieses Schreiben ist als «Kündigung des Arbeitsverhältnisses per 30. September 2008» betitelt. Dass Y. im Text die ausgesprochene Kündigung «bestätigt», heisst in diesem Kontext nichts anderes, als dass sie immer noch die Absicht hatte, zu kündigen. Dies erfolgte zu einem Zeitpunkt, in dem sie auch kündigen konnte, da nämlich keine krankheitsbedingte Sperrfrist mehr bestand. Im Kündigungsschreiben wird im Übrigen nicht einmal erwähnt, an welchem Datum die mündliche Kündigung ausgesprochen worden sein soll. Es fehlt also ein Hinweis auf den 17. Juli 2008. Zudem heisst es weiter unten im Text: «Diese Massnahme erfolgt aufgrund...», und nicht etwa «erfolgte». Unter diesen Umständen einen Weiterbestand des Arbeitsverhältnisses mangels Kündigung ausserhalb der Sperrfrist zu bejahen, wäre im höchsten Masse formalistisch. Die Sperrfristen in Art 336c OR sollen den Arbeitnehmer davor schützen, in einem Zeitpunkt eine Kündigung zu erhalten, in dem er in aller Regel bei der Stellensuche keine Chance hat. Diesem Schutzgedanken ist Genüge getan, wenn die Kündigung nach Ablauf der Sperrfrist wiederholt wird.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN080940 vom 17. Dezember 2009)

Urteil

Wiederholung der Kündigung bei Arbeitsverhinderung

Wird die Kündigung während einer Krankheit des Arbeitnehmenden ausgesprochen, ist sie nichtig. Die Sperrfrist hat den Zweck, ihn vor der Kündigung während einer Krankheit, wenn er sich nicht um die Stellensuche kümmern kann, zu schützen. Dem Schutzgedanken ist Genüge getan, wenn die Kündigung nach Ablauf der Sperrfrist wiederholt wird.

Sachverhalt

A. wurde am 17. Juli 2008 per Ende September mündlich gekündigt. Mit Schreiben vom gleichen Tag wurde die Kündigung bestätigt und A. freigestellt. Gleichtags wurde A. von ihrem Hausarzt eine Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit vom 17. bis 20. Juli 2008 attestiert. Am 24. Juli 2008 erfolgte ein zweites Kündigungsschreiben. A. geht davon aus, das Arbeitsverhältnis sei nie gültig gekündigt worden. Am 17. Juli 2008, am Tag der Kündigung, sei sie krank gewesen. Zudem sei mit Schreiben vom 24. Juli 2008 keine erneute Kündigung ausgesprochen, sondern lediglich die alte nichtige Kündigung bestätigt worden.

Aus den Erwägungen

Zwischen den Parteien ist nach dem Gesagten trotz einer Relativierung seitens

Y. unbestritten, dass A. am 17. Juli 2008, am Tag der mündlichen Kündigung, krank war. Mit Einschreiben vom 24. Juli 2008 wiederholte Y. die Kündigung allerdings. Dieses Einschreiben nahm A. am 29. Juli 2008 in Empfang, also zu einem Zeitpunkt, in dem sie gemäss eigenen Angaben nicht mehr krank war.

Die Ausführungen von A., wonach das Einschreiben vom 24. Juli 2008 lediglich eine Bestätigung der nichtigen Kündigung sei und somit keine Rechtswirkung entfalten könne, erscheinen zu formalistisch. Letztlich ist entscheidend, wie A. das Schreiben von Y. nach Treu und Glauben verstehen musste. Dazu ist vorab zu bemerken, dass es zwei «Kündigungsschreiben» von Y. gab. Im ersten Schreiben, datiert vom Tag der mündlichen Kündigung, dem 17. Juli 2008, bestätigt Y. tatsächlich schlicht die «heute ausgesprochene Kündigung».

Harte Zeiten für die Hotellerie

Die Aussichten für die Schweizer Hotel- und Gastrobranche sind trüb: Der Rückgang der Logiernächte dauert nach dem Einbruch in der Wintersaison an. Besonders Gäste aus Europa und Amerika machen wegen der Frankenstärke einen Bogen um die Schweiz. Eine Trendwende ist frühestens Ende Jahr in Sicht. Die Entwicklung bereitet auch den Branchenverbänden grosse Sorgen. **René Pfister**



Bild: Hotellerieuisse

Die Hotellerie steht wegen der Frankenstärke derzeit vor grossen Herausforderungen.

Seit Mitte 2011 geht es mit den Logiernächten in der Schweizer Hotellerie abwärts. Der Hauptgrund sind die Währungsverhältnisse mit dem starken Franken, die auf die Gästezahlen aus dem Ausland drücken. Dazu kommen die wirtschaftlichen Probleme und die teils schlechte Konsumentenstimmung in wichtigen europäischen Tourismusmärkten und in Amerika, welche die Reiselust von potenziellen Schweizer Hotelgästen schmälern oder sie in günstigere Destinationen ausweichen lassen.

Die neusten offiziellen Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: So sind die Logiernächte in der Hotellerie in der vergangenen Wintersaison (von November 2011 bis April 2012) im Vergleich zur Vorjahresperiode insgesamt um 590 000 respektive 3,7 Prozent gefallen. Dabei ging die Nachfrage von Ausländern gemäss dem Bundesamt für Statistik um satte 6,9 Prozent zurück, während die Logiernächte von Schweizern mit einem Plus von 0,1 Prozent immerhin stabil blieben.

Der Abwärtstrend hat sich im April noch akzentuiert: Gemäss der neusten Beherbergungsstatistik des BFS sackte die Zahl der Logiernächte im Vergleich zum April 2011 um rund 122 000 und damit 5 Prozent ab. Auffällig ist dabei, dass im April auch

die Logiernächte der inländischen Gäste mit minus 7,1 Prozent stark zurückgingen, während das Minus bei den Ausländern 3,5 Prozent erreichte.

Viel weniger Deutsche

Besonders spürbar ist seit dem letzten Herbst der Rückgang von Touristen und Hotelgästen aus Deutschland. In der Wintersaison buchten sie 16 Prozent weniger Logiernächte in der Schweiz als in der Vorjahresperiode – und auch im April war der Rückschlag bei den Deutschen mit einem Minus von rund 9 Prozent am grössten. Aber auch die Zahl der Gäste aus Grossbritannien, Frankreich oder den Niederlanden sowie aus den USA ging zum Teil deutlich zurück. Demgegenüber nahm die Zahl von Touristen aus Asien (vor allem China) und Russland auch im April wieder zu. Sie können die Ausfälle aus Europa und Amerika aber noch lange nicht kompensieren.

Die Statistiken belegen auch, dass vor allem die alpinen Tourismusgebiete wie Graubünden, das Wallis und das Berner Oberland von den Einbrüchen betroffen sind. Aber auch im Tessin, im Genferseegebiet und in der Region Luzern/Vierwaldstättersee gingen die Logiernächte im April deutlich zurück. Und: Nicht nur Hotels in klassi-

schen Ferienregionen spüren gemäss Branchenexperten das Ausbleiben der Gäste, auch die Hotellerie in den Städten registriert Umsatzrückgänge, wie etwa der Direktor des Zürcher Hotels «Storchen» bestätigt (siehe Seite 18).

Logiernächte gehen auch im Sommer zurück

Wie geht es weiter? Die neuste Prognose vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und vom Forschungsinstitut BAK Basel, die im Mai erschienen ist, weist darauf hin, dass die Flaute mindestens bis Ende Jahr andauert. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus und die Hotellerie seien nach wie vor schlecht, heisst es darin, und die schwache Konjunktur in der Eurozone sowie der starke Franken setzten den Hoteliers weiterhin zu. BAK Basel rechnet damit, dass die Hotelübernachtungen in der Sommersaison im Vergleich zum Vorjahr nochmals um 1,7 Prozent schrumpfen werden (siehe Grafik). Bei den Übernachtungen von Gästen aus dem Ausland erwartet das Institut einen weiteren Rückgang um 3,4 Prozent, derweil es bei den Gästen aus der Schweiz eine leichte Zunahme um 0,6 Prozent annimmt.

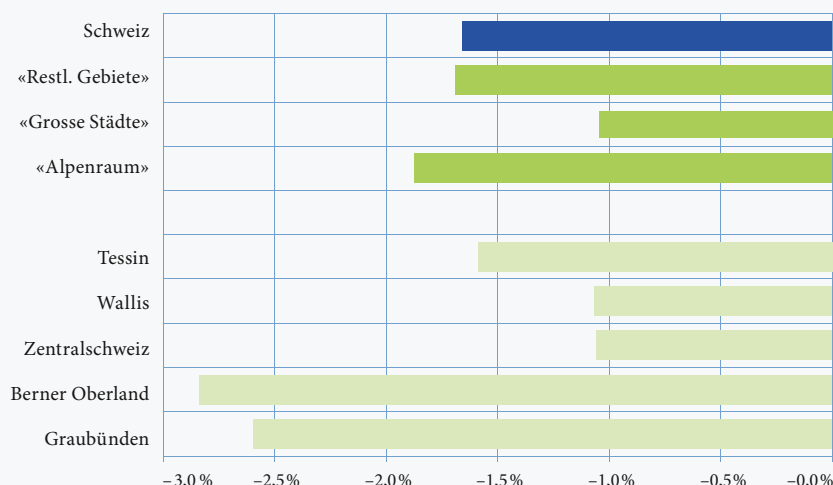
Ob diese Prognose zutrifft, ist angesichts der markanten Taucher im März und April aber durchaus unsicher – auch was den Markt mit inländischen Gästen anbelangt. Das gleiche gilt für die Erwartung, wonach die Talsohle zum Jahresende durchschritten wird und die Tourismuswirtschaft und Hotellerie 2013 wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren, wie BAK Basel prognostiziert. Dies umso mehr, als der Aufwertungsdruck auf den Schweizer Franken zuletzt wieder stark zugenommen hat – und die Verschuldungskrise in der Euro-Zone weiterhin virulent ist.

Hotelleriesuisse ortet massiven Druck

Angesichts der negativen Entwicklung der Logiernächte erstaunt es nicht, dass in der Hotel- und Gastrobranche von drohenden Betriebsschliessungen und dem möglichen Verlust von Arbeitsplätzen die Rede ist. Die Verbände Hotelleriesuisse und Gastrosuisse beobachten die Situation denn auch mit Besorgnis.

Prognose Hotelübernachtungen: Sommer 2012

Veränderung gegenüber der Vorjahresperiode in Prozent



Quelle: BAK Basel

So stellte Guglielmo L. Brentel, Präsident von Hotelleriesuisse, am Tag der Hotellerie in Basel fest, dass der Druck auf die Branche «so massiv sei wie noch nie». Für den CEO des Branchenverbands, Christoph Juen, ist klar, dass die schwierige Situation dieses Jahr gerade für die Saison-Hotellerie andauert – und auch die Preise unter Druck geraten (mehr dazu im Interview mit Christoph Juen ab Seite 16).

Gastrosuisse für bessere Rahmenbedingungen

Für Gastrosuisse-Direktor Bernhard Kuster ist die Entwicklung «dramatisch und bedroht die Tourismuswirtschaft massiv». Er betont, dass in der Branche schon 10 000 Arbeitsplätze verloren gegangen seien. «Der Wettbewerb ist noch härter geworden», bestätigt Kuster, «zu kämpfen hat vor allem die alpine Hotellerie.» Die Rahmenbedingungen müssten dringend verbessert werden, um die Konkurrenzfähigkeit der Branche zu erhalten. Gastrosuisse fordert insbesondere, dass der Mehrwertsteuersatz von 3,8 Prozent für Beherbergung über den 31. Dezember 2013 hinaus beibehalten wird. Zudem müsse die Revision des Mehrwertsteuergesetzes von der Politik prioritär behandelt und die «Diskriminierung des Gastgewerbes» beendet werden – so wie es die entsprechende Volksinitiative von Gastrosuisse verlange: «Dies kommt auch der Hotel-

lerie zugute, da sie 50 Prozent des Umsatzes in der Restauration erzielt», betont Kuster.

Kuster geht davon aus, dass unter der aktuellen Flaute vor allem Betriebe leiden, die mit ihren Investitionen im Rückstand sind: «Aber auch jene trifft es hart, die vor der Krise noch kräftig investiert haben und nun auf ein florierendes Geschäft angewiesen sind.» Bessere Chancen hätten jene Betriebe, die gut positioniert und nicht übermässig auf Gäste aus dem Euroraum angewiesen seien. Gefordert sei aber auch die Branche selbst: «Wer erfolgreich bestehen will, muss Überdurchschnittliches leisten sowie flexibel und innovativ sein», bekräftigt Kuster.

Kein gutes Rezept gegen die aktuelle Flaute sind aus der Sicht von Kuster generelle Preissenkungen und Rabatte. Die Margen in der Hotel- und Gastrobranche seien ohnehin gering, und wer nicht kostendeckend operiere, drohe in eine ruinöse Negativspirale zu geraten. «Wir empfehlen unseren Mitgliedern deshalb, statt auf kurzfristige Rabattaktionen kontinuierlich auf Qualität, Leistung, Service und Kundenbindung zu setzen», sagt Kuster – mit dem Hinweis auf die Online-Plattform «PreisWerte Hotels», die man mit Schweiz Tourismus lanciert hat. Hier finde der Kunde Angebote, die sowohl punkto Preise als auch Qualität attraktiv seien: «Das verspricht langfristig den grösseren Erfolg.» ■

Interview mit Dr. Christoph Juen, CEO hotelleriesuisse

«Preissenkungen sind für uns keine nachhaltige Strategie»

Die Schweizer Hotellerie steht im Gegenwind. Das beschäftigt den Branchenverband «hotelleriesuisse» intensiv. CEO Christoph Juen äussert sich im Gespräch zur aktuellen Lage, aber auch zur Rekrutierung von Personal, zur Aus- und Weiterbildung und zu anderen Anliegen der Branche. **René Pfister**

Herr Juen, wie beurteilen Sie die Ausgangslage der Hotellerie angesichts rückläufiger Buchungen und andauernder Frankenstärke?

Christoph Juen: Wir haben schon letztes Jahr betont, dass durch die ungünstigen Wechselkurse einerseits und die Rezession in wichtigen Märkten andererseits die Nachfrage wegbricht. Diese Prognose hat sich bewahrheitet. Wir sind deshalb froh, dass die Nationalbank die Untergrenze von 1.20 Franken zum Euro mit allen Mitteln verteidigen will. Wir hoffen, dass sich die Lage im Sommer etwas beruhigt und die Hotellerie mit einem blauen Auge davonkommt. Wir rechnen mit einem weniger starken Buchungs-Rückgang als im Winter, weil mehr Gäste von ausserhalb Europas kommen. Und wir hoffen, dass die Nachfrage aus dem Inland stabilisierend wirkt.

Wie entwickelt sich die Situation mittelfristig?

Wie es 2013 weitergeht, ist schwer zu beurteilen. Das hängt von der Konjunktur im Inland aber auch von der Entwicklung im Ausland ab. Da kann noch viel passieren.

Muss man mit Betriebsschliessungen rechnen?

Der Trend zu Umstrukturierungen und Betriebsschliessungen ist schon lange im Gang. Das gilt auch für den Trend zu grösseren Betrieben. Wir befürchten, dass sich dieser Strukturwandel nun verschärft.

Welche Hotels können besonders in Schwierigkeiten geraten?

Problematisch ist die Lage vor allem für Saisonbetriebe in Tourismusregio-

nen. Gefährdet sind kleine Hotels an schlechten Standorten, die kein marktgerechtes Produkt anbieten. Aber die Frankenstärke kann auch Betriebe treffen, die bei normalen Wechselkursen sehr gut aufgestellt wären. Sorgen macht uns besonders der starke Preisdruck.

Weshalb?

Viele Hotels sind mittlerweile bereit, mit den Preisen runterzugehen. Selbst Betriebe im obersten Segment gewähren

«Hotellerie und Tourismus sollen wieder zu einer Wachstumsbranche werden.»

Rabatte, um Gäste aus dem Ausland zu halten und ihre Häuser zu füllen. Diese Entwicklung ist kritisch, weil sie die Margen erodieren lässt und einen Dominoeffekt auslösen kann. Gleichzeitig bleiben die Kosten im Vergleich mit der Konkurrenz im Ausland hoch.

Was raten Sie Ihren Mitgliedern bei der Preispolitik?

Preissenkungen sind für uns keine nachhaltige Strategie. Wir raten deshalb, die Preise möglichst stabil zu halten – und dafür mehr Leistung zu bieten. Wenn ein Gast einmal günstiger in einem Hotel logiert hat, wird er später kaum mehr bereit sein, wieder 20 Prozent mehr zu zahlen.

Stimmt das Preis-/Leistungsverhältnis in der Schweizer Hotellerie?

Im oberen Segment sicher. Im mittleren Segment ist die Schweiz im Vergleich zu teuer – auch wegen des hohen Kostensockels. Bedeutsam scheint mir, dass die Gäste ständig mehr erwarten. Deshalb können Hoteliere nicht Abstriche bei der Qualität in Kauf nehmen, um Kosten zu sparen. Das kann erst recht dazu führen, dass Gäste aus dem Ausland fernbleiben.

Was kann die Branche selber tun, um die Ausgangslage zu verbessern?

Wir müssen die Gäste immer wieder mit neuen Angeboten überraschen und ihnen Erlebnisse bieten. Die Hoteliere müssen verstärkt mit anderen Leistungsträgern zusammenarbeiten und ihre Angebote bündeln. Betriebe und Destinationen müssen sich auch überlegen, was sie Spezielles bieten können – zum Beispiel im Bereich Wellness oder Kinderfreundlichkeit. Dann sollten sie sich entsprechend positionieren und ihre Investitionen und das Marketing danach ausrichten. Wir müssen mit Überzeugungskraft durch diese schwierige Situation hindurch und unsere Wettbewerbsfähigkeit selber festigen.

Inwiefern kann der Staat helfen?

Hotelleriesuisse ist kein Verfechter von staatlichen Eingriffen und Subventionen. Es geht für uns eher darum, bestehende Förderinstrumente auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Das gilt etwa für die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit. Da könnte man zusammen mit der regionalen Wirtschaftsförderung – im Rahmen der «Neuen Regionalpolitik» (NRP) – mehr in betriebsübergreifende Infrastrukturen investieren – unter anderem beispielsweise in Beschneiungsanlagen. Für Schweiz Tourismus geht



Bild: zvg

Hofft auf eine Entspannung im Sommer: Christoph Juen, CEO von «hotelleriesuisse».

es darum, neue Märkte ausserhalb des Euro-Raums zu bearbeiten, wie etwa Lateinamerika. Ein Problem für die Branche ist die Landwirtschaftspolitik, die hohe Einkaufspreise zur Folge hat. Wir plädieren für ein vereinfachtes Zollsysteem beim importierten Fleisch, um verkrustete Strukturen bis zum Endkonsum aufzubrechen. Beim Fleisch haben wir einen Wettbewerbsnachteil gegenüber der EU von rund einer Milliarde Franken pro Jahr.

Wie sieht es mit der Mehrwertsteuer aus?

Wir sind dafür, das aktuelle Regime mit dem provisorischen Satz von 3,8 Prozent für Beherbergung zu verlängern – bis ein neues Regime eingeführt wird. Längerfristiges Ziel wäre ein Einheitsatz.

Zum Personal: Hat die Hotellerie Probleme bei der Rekrutierung? Und wie wichtig ist die Personenfreizügigkeit?

Generell hat die Branche kein Problem, zumal viele Hotels nach wie vor Lehr-

linge ausbilden und die Löhne durchaus gut sind. Es gibt aber immer wieder Mangelberufe – wie etwa gute Köche oder Gouvernanten. Rekrutierungsmöglichkeiten im Ausland sind für die Hotellerie unverzichtbar. Rund 40 Prozent der Angestellten kommen aus dem Ausland. Es ist deshalb zentral, dass die Personenfreizügigkeit erhalten bleibt und keine über die Ventilklausel hinausgehende Einschränkungen erfolgen.

Was für einen Stellenwert haben Aus- und Weiterbildung?

Grundsätzlich kann man sagen: In kaum einer Branche ist das Aus- und Weiterbildungssystem so durchlässig wie in der Hotellerie. Die Möglichkeiten reichen von höheren Fachschulen bis zu Universitäten. Gut ausgebildete Leute sind für die Hoteliers sehr wichtig. Hier liegen auch die Chancen des dualen Berufsbildungssystems. Weil der Wettbewerb um junge Berufsleute demografiebedingt zunimmt, wollen wir innovativ bleiben. Hotelleriesuisse hat deshalb

ein Konzept für eine neue Grundbildung entwickelt – als Ergänzung zu bestehenden Berufsbildern. Ziel ist eine Art Hotel-Mittelschule mit Praktika in Betrieben und einer Berufsmaturität als Abschluss. Wir möchten mit diesem Angebot das duale System stärken und hoffen, dass wir es 2014 einführen können.

Wie sieht es mit der Finanzierung der Weiterbildung aus?

Die Sozialpartner haben beschlossen, einen Teil der Vollzugskostenbeiträge für die Finanzierung der Weiterbildung zu verwenden. Das ist ein positives Zeichen der Sozialpartnerschaft und fördert das Image der Branche. Weiterbildung ist für die Angestellten auch deshalb attraktiv, weil sie den Weg zu höheren Löhnen ebnet.

Zur künftigen Entwicklung: Wie kann sich die Schweizer Hotellerie mittelfristig zusätzliche Märkte erschliessen? Wo sehen Sie noch Potenzial?

Tourismus und Hotellerie sollen wieder zu einer Wachstumsbranche werden. Potenzial sehe ich in neuen Märkten wie Lateinamerika, Asien und im arabischen Raum. Die Schweiz sollte auch ihre Tradition der Weltoffenheit noch stärker zur Geltung bringen, damit sich Gäste aus verschiedenen Kulturen hier wohl fühlen. Weiter gilt es, den Sommertourismus zu stärken – wie es Schweiz Tourismus mit der Kampagne «Reinvent Summer» macht. Wir müssen aber auch die Wintersaison neu lancieren und die Freude am Wintersport neu wecken, etwa mit der Wiedereinführung von Skilagern.

Wie wichtig ist die Vermarktung über Online-Kanäle und neue Buchungsplattformen?

Absolut zentral. Bald wird die Hälfte der Buchungen über Online-Plattformen generiert. Hotelleriesuisse hat sich deshalb massgeblich an der nationalen Buchungsplattform STC beteiligt. Wir möchten hier die Hotels noch intensiver einbinden. Ziel ist es, Kunden aus aller Welt via Schweiz Tourismus eine attraktive und einfache Buchungsplattform zu bieten – mit einer «Best-Price-Garantie». Damit sind wir für die Zukunft gut aufgestellt. ■

Schweizer Hotellerie: Beispiel Hotel Storchen Zürich

Eine erfolgreiche Topadresse seit mehr als 650 Jahren

Das Hotel Storchen ist eines der besonderen Häuser auf dem Platz Zürich. Seine Geschichte reicht bis ins 14. Jahrhundert zurück. Heute gehört der «Storchen», der noch immer in Privatbesitz ist, zu den Topadressen der Zürcher Gastronomie und Hotellerie. Die aktuelle Flaute in der Branche ist zwar auch hier ein Thema, aber General Manager Jörg Arnold kann trotzdem voller Zuversicht in die Zukunft blicken. **Michael Zollinger**

Es waren turbulente Zeiten, als Jörg Arnold im Jahr 2001 ins Hotel Storchen Zürich zurückkehrte. Schon einmal – Anfang der 1990er-Jahre – war der Urner mit Hotelfachschulabschluss in Lausanne am Weinplatz tätig gewesen, damals als Food & Beverage Manager. Als frischgebackener Vizedirektor bekam er dann 2001 mit voller Wucht die Folgen von 9/11 auf das hiesige Hotelgeschäft zu spüren. «20 Prozent unserer Gäste stammten damals aus den USA und wir merkten es empfindlich», blickt Arnold auf jene Tage zurück.

Zum Glück kamen schnell wieder bessere Zeiten. 2006 wurde Jörg Arnold General Manager im Betrieb an der Limmat, der bis heute im Besitz von Hortense Anda-Bührle sowie deren Sohn Gratian ist. Zu einem Wendepunkt in Zürich war es 2004 durch die neue Präsenz des Hotel Park Hyatt gekommen, das plötzlich mit Zimmern von mindestens 35 Quadratmetern aufwartete. «Da konnten wir nicht mehr mithalten und mussten massiv investieren und umbauen.» Die Zimmer im «Storchen» wurden vergrössert und deren Anzahl von mehr als 90 auf 67 reduziert.

Erfreuliche Jahre ab 2006

Die Investitionen zahlten sich aus. Es folgten erfreuliche Jahre im «Storchen», wo einst schon Paracelsus und Grimmelshausen übernachteten und welches der bekannte US-Schriftsteller John Irving in zwei Romanen verewigte. Es war die Zeit, als das Geld für geschäftliche Aufenthalte reichlich floss, man schon am Sonntag anreiste oder am Freitag noch zusätzlich übers Wochenende blieb. An einer Adresse, die zu

60 bis 70 Prozent von Business-Gästen lebt, war das besonders gut fürs Geschäft. Seither ist wieder eine gewisse Ernüchterung eingeleitet, wenn auch das Haus insgesamt laut Arnold noch immer gut ausgelastet sei.

Doch in diesem Jahr läuft es nicht ganz zufriedenstellend. «Wir erlebten in den ersten vier Monaten ein Umsatzminus von 10 Prozent im Vergleich zum Vorjahr», so Arnold. Ähnlich entwickeln

«1,5 Millionen Franken pro Jahr hat Jörg Arnold für Investitionen reserviert.»

sich die Zahlen in den andern Tophäusern der Stadt. Der «Storchen» ist ein Hotel der Klasse vier Sterne supérieur, bietet aber weitgehend den Service von Fünfsterne-Häusern mit 24-Stunden-Concierge-Service und dergleichen. Für die fünf Sterne fehlt gemäss Arnold einzig der Zimmerservice auch zwischen 23 und 6 Uhr früh. «Wir haben lange diskutiert, ob wir die fünf Sterne beantragen wollen oder nicht und kamen zum Schluss, dass wir lieber das beste Zürcher Viersterne-Hotel sind als uns mit einem Baur au Lac oder einem Dolder Grand messen zu müssen», erläutert der Direktor.

Toplage und viel Herzlichkeit

So oder so sind permanente Investitionen unumgänglich. «Unsere Gäste sind heute bei uns, morgen im Hotel Ritz in

Paris und in einer Woche im Peninsula in Hongkong. Merken sie, dass wir nicht mehr à jour sind, meiden sie uns sofort», weiss Arnold. 1,5 Millionen Franken sind jährlich für Investitionen reserviert. Seit 1990 haben sich sogar stattliche 55 Millionen summiert, die man investierte – stets aus dem laufenden Cash-flow, wie Arnold betont. Zu den Erfolgsfaktoren des Hauses gehört die einmalige Lage an der Limmat im Herzen der Stadt. «Ein Geschenk», wie sich Arnold ausdrückt. Das zweite Erfolgskriterium sei die herzliche Atmosphäre, wie die Gästebefragungen regelmässig zeigten. Von den internationalen Hotelgästen werde man in den Fragebogen häufig als «cosy» bezeichnet.

Treue Mitarbeitende

«Das bedingt unser Vertrauen in unsere Mitarbeitenden und die danken es uns mit Loyalität und Firmentreue. Mehr als 40 Prozent von ihnen sind länger als fünf Jahre bei uns. Die Tradition des Hauses hat stark mit den Menschen hier zu tun. Die Chef de Reception ist zum Beispiel seit 37 Jahren bei uns», sagt Arnold stolz. Absolut zentral sei die Authentizität der Mitarbeitenden und deren Ausstrahlung. Sie dürften auch mal einen Fehler machen. Entscheidend sei, wie sie darauf reagierten. Geachtet wird im «Storchen» auf die kleinen Details. Zimmerschlüssel im Kreditkartenformat wird es unter Arnold nicht so schnell geben. «Der schwere Hotelschlüssel hat den grossen Vorteil, dass er die Gäste mit uns ins Gespräch bringt, wenn sie ihn abgeben und wieder abholen.»

Gefragt sei von den je nach Saison bis zu 120 Mitarbeitenden Eigeninitia-►



Bilder: zvg

Die Gäste von Jörg Arnold (oben links) schätzen die Lage an der Limmat und die herzliche Atmosphäre im Hotel Storchen – mit seinen geräumigen Zimmern, der edlen Bar und dem ruhigen Boulevard-Restaurant auf dem Weinplatz.



Fast die Hälfte des Umsatzes macht das Hotel Storchen mit der Gastronomie: Blick auf die imposante Terrasse der Rôtisserie.

► tive und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Mit Leuten, die nur auf seine Anweisungen warteten, könne er nicht arbeiten, sagt Arnold. In seiner Funktion als Hoteldirektor sieht er sich als Coach seines Teams. Seine wichtigste und schönste Aufgabe sei es, bei den Gästen präsent zu sein und stets alles so gut wie möglich auf Kurs zu halten.

Russen spielen als Gäste eine wichtige Rolle

Rund 15 Prozent der Gäste im «Storchen» sind Schweizer, 15 bis 18 Prozent je Deutsche und US-Amerikaner. Dazu kommen etwa 10 Prozent Russen sowie Gäste aus der ganzen übrigen Welt. Dass die Russen eine bedeutende Rolle spielen, hat auch mit dem Umstand zu tun, dass Arnold mit einer Russin verheiratet ist. Gemeinsam mit ihr suchte er gezielt in Moskau und andernorts in Russland mit Agenturen das Gespräch. Zudem betreibt seine Frau ein Netzwerk mit Dienstleistungen für Russen in Zürich, die dann auch mal im «Storchen» übernachten. Neuerdings bemüht man sich jetzt auch um Klientel aus Saudi-arabien, sieht diesen Markt aber erst mittelfristig als bedeutend.

48 Prozent des Jahresumsatzes des «Storchen» erwirtschaften Arnold und sein Team in der Gastronomie, wenn auch freilich der Hotelbereich renditemässig interessanter ist. Die Rôtisserie mit herrlicher Terrasse über der Limmat ist auch bei den Zürcherinnen und Zür-

chern beliebt und stets gut gebucht. Glücklicherweise wähnt sich Arnold als regelmässiger Gastgeber der Zunft zur Schifflenten, deren Mitglieder oft zusätzlich im privaten Rahmen am Weinplatz Familienanlässe durchführen.

Spuren der Finanzkrise sind spürbar

Nicht spurlos am «Storchen» vorbei geht die Finanzkrise. «Im Kreis 1 gingen innert Kürze 6000 Arbeitsplätze ganz verloren oder sie wurden in die Agglomeration verlagert. Das sind alles Menschen, die hier assen, einkauften und tagsüber ihr Leben verbrachten», erklärt Arnold, der auch Präsident der Zürcher Hoteliers ist

«Die Ausstrahlung und Authentizität der Mitarbeitenden ist für Arnold absolut zentral.»

und sich entsprechend über den eigenen Tellerrand hinaus Gedanken zur Tourismusdestination Zürich macht. «Zürich hat sehr viel zu bieten. Es fehlt aber ein eigentliches Bewusstsein für Tourismus. Bis jetzt war der Finanzplatz am wichtigsten. Nun böte der Tourismus eine riesige neue Chance, und zwar nicht nur für die Hotellerie und die Gastronomie, sondern für alle Dienst-

leistungen, den Detailhandel aber auch für die Bauwirtschaft», ist Jörg Arnold überzeugt.

Viele neuen Hotelzimmer in Zürich bis 2017

Wenig glücklich ist Arnold deshalb auch über das Fehlen eines Kongresshauses für Grosskongresse mit mehr als 2500 Personen. Ein solches ist wieder in weite Ferne gerückt, nachdem das Stimmvolk am 1. Juni vor einem Jahr dem neuen Projekt eine Absage erteilt hat. Ebenso sei die schwache Stellung als Messeplatz – etwa im Vergleich zu Basel – bedauerlich. Umso erstaunlicher mutet es deshalb an, dass zurzeit in der Limmatstadt Hotelzimmer im grossen Stil geplant sind. Bis im Jahr 2017 sollen es stattliche 3500 mehr sein als die heute total 11 852.

Die Gäste überraschen

Für den «Storchen» ist Jörg Arnold dennoch zuversichtlich, auch wenn mehr Druck auf die Preise zu erwarten sei. Die Eigenständigkeit der meisten Häuser in der Innenstadt sei ein Vorteil. «Zwischenzeitlich etwas weniger starke Auslastungen bringt uns nicht sogleich in Existenznöte. Sicher ist, dass wir unsere Abläufe weiter verbessern und dem Gast mit noch mehr Herzlichkeit begegnen und ihn überraschen müssen. Was gestern noch ein Highlight war, ist heute schon normal», weiss der erfahrene Hotelier. ■

Die Berufsbildung lohnt sich

Die Berufsbildung in der Schweiz bietet grundsätzlich sehr gute Rahmenbedingungen für eine Ausbildung von Lehrlingen, die sich betriebswirtschaftlich lohnt. Das belegt eine neu erschienene Studie. Lehrbetriebe engagieren sich zudem primär für die Ausbildung, um den Fachkräftenachwuchs sicherzustellen – und keineswegs für den kurzfristigen Profit.

Die dritte Studie zu «Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus Sicht der Betriebe», welche die Forschungsstelle für Bildungsökonomie an der Universität Bern durchgeführt hat, bestätigt den volkswirtschaftlichen Nutzen der Lehrlingsausbildung.

Nutzen grösser als Kosten

Die Studie zeigt, dass sich für die Betriebe aus den Bruttokosten in der Höhe von 5,4 Milliarden Franken und den produktiven Leistungen der Lernenden im Umfang von 5,8 Milliarden ein Nettounutzen von rund einer halben Milliarde Franken ergibt. Etwa zwei Drittel der Ausbildungsverhältnisse in der Schweiz schliessen aus Sicht der ausbildenden Betriebe mit einem Nettonutzen ab. Bei dem einen Drittel der beruflichen Grundbildungen, die nach Beendigung des Lehrverhältnisses Nettokosten aufweisen, decken zumeist kurz- und mittelfristige Erträge wie Einsparung von Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten die Ausbildungsauslagen.

Unterschiede bei den Berufen

Je nach Beruf, Organisation und Dauer des Lehrverhältnisses variiert der Net-

tonutzen der Lehrberufe. Ausbildungen wie zum Beispiel zum Elektroinstallateur und Zimmermann oder zur Dentalassistentin und Malerin weisen für die Betriebe einen relativ hohen Nettounutzen auf. Beim grössten Berufsfeld der kaufmännischen Grundbildung halten sich die Kosten und der Nutzen während der Lehrzeit im Durchschnitt etwa die Waage.

Auffallend ist, dass die Finanzindustrie kostenintensiver ausbildet. Gleichzeitig tätigt sie besondere Investitionen in die Ausbildung ihrer Lernenden. Auch Berufe wie Polymechaniker oder Elektroniker verlangen von den Firmen hohe Investitionen während der Lehrzeit. Die meisten dieser Betriebe können jedoch ihre Investitionen recht kurzfristig amortisieren, da sie dank der Lehrlingsausbildung auf teure Rekrutierungen auf dem Arbeitsmarkt und die Einarbeitung verzichten können.

Produktive Lehrlinge

Es wäre falsch, die Studie so zu interpretieren, dass es den Betrieben um den Profit geht, zu dem eine lernende Person während der Lehre mit produktiver Arbeit beiträgt. Solche Firmen hätten

kaum Erfolg mit Ausbildungen und bald Mühe, talentierte Jugendliche für sich zu gewinnen.

Argumente für die Firmen

Mit Blick auf die Ergebnisse sind folgende Punkte hervorzuheben: Erstens zeigen sie, dass die Betriebe privatwirtschaftliche Investitionen von über fünf Milliarden Franken tätigen. Für diesen Betrag müsste sonst die öffentliche Hand aufkommen. Zweitens lassen sich damit Erkenntnisse über das Ausbildungsverhalten der Betriebe gewinnen, die bei Reformen oder Gesetzesänderungen berücksichtigt werden können. Und drittens belegt die Studie, dass die Lehrlingsausbildung für die Unternehmen auch betriebswirtschaftlich eine Erfolgsstory ist. Damit kann man nicht zuletzt auch die Unternehmensführungen von Firmen überzeugen, die mit den Schweizer Verhältnissen noch nicht so vertraut sind.

Der Lehrstellenmarkt funktioniert nur dann, wenn er allen Beteiligten einen Nutzen bringt: den Lernenden, den Betrieben und auch der gesamten Gesellschaft, die ja diese Ausbildungen mit Steuern ebenfalls unterstützt. ■ (SAV)

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.

Swissmem

Auftragseingänge sinken markant

Die Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie erzielten laut dem Branchenverband Swissmem im ersten Quartal 2012 ein Umsatzplus von 2,1 Prozent. Die Auftragseingänge fielen im Vergleich zum Vorjahr aber um satte 16,8 Prozent. Der Druck auf die Margen und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen bleibt hoch.

In den ersten drei Monaten 2012 mussten die 290 Swissmem-Meldefirmen bei den Auslandsaufträgen gegenüber dem Vorjahr ein Minus von 19,1 Prozent verzeichnen, während die Inlandbestellungen um 9,6 Prozent tiefer lagen. Aufgrund der zurückhaltenden Investitionsbereitschaft in den Hauptmärkten geht die Mehrheit der Unternehmen von einer stagnierenden Entwicklung der Auftragseingänge aus.

Negative Entwicklung der Auslandumsätze erwartet

Die Umsätze in der MEM-Industrie lagen im ersten Quartal insgesamt 2,1 Prozent über dem Vorjahresniveau, wobei die positiven Inlandumsätze (plus 10,6 Prozent) die negative Entwicklung bei den Auslandumsätzen (minus 0,5 Prozent) wettmachten. Die Stabilisierung der Auftragseingänge auf tieferem

Niveau dürfte in den kommenden Monaten weiterhin zu einer negativen Entwicklung bei den Auslandumsätzen führen. Die tiefe Bewertung des Euro bewirkt nach wie vor einen hohen Margendruck. Swissmem erwartet daher von der Schweizerischen Nationalbank die Verteidigung des Euro-Kursniveaus und die Prüfung weiterer Massnahmen, um der Überbewertung des Frankens entgegenzuwirken.

Zugpferd Asien und Exporte nach China gedrosselt

Konnten zu Beginn des Jahres 2011 noch starke Impulse aus den asiatischen Märkten verzeichnet werden, so blieben diese zu Beginn des laufenden Jahres weitgehend aus. Während die Exporte nach Japan im ersten Quartal stabil gehalten werden konnten, entwickelten sich diese in den wichtigen Märkten

China (minus 40 Prozent), Indien (minus 18,1 Prozent) und Südkorea (minus 16,3 Prozent) stark negativ. Im Mehrjahresvergleich erreichten die Exporte nach China ein durchschnittliches Niveau – wie in den Jahren 2007 bis 2009.

Positiv entwickelte sich der Markt in den USA, wo ein Exportzuwachs von 6,6 Prozent resultierte. In die EU – mit einem Exportanteil von über 60 Prozent nach wie vor der wichtigste Handelspartner der MEM-Industrie – lieferten die Firmen 7,1 Prozent weniger als im Vorjahr. Im Hauptmarkt Deutschland blieb die Exportentwicklung mit minus 2,5 Prozent relativ stabil.

Aufgrund der Austeritätspolitik vieler europäischer Staaten entwickelt sich das Investitionsklima zurückhaltend. Die Aussichten in der EU bleiben somit gedämpft. Die Kapazitätsauslastung lag im ersten Quartal mit 89,9 Prozent auf gutem Niveau, sank zu Beginn des zweiten Quartals mit 85,2 Prozent aber unter den langjährigen Durchschnitt.

Industrietag im Zeichen neuer Märkte

Der Swissmem-Industrietag am 21. Juni mit dem Titel «Neue Märkte – neue Chancen» beleuchtete die Chancen und Risiken eines Engagements von Schweizer Industrieunternehmen in den neuen Wachstumsmärkten, insbesondere den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika). Die Referenten, darunter Bundesrat Didier Burkhalter und Swissmem-Präsident Hans Hess, riefen die anwesenden Unternehmer dazu auf, die sich ausserhalb Europas bietenden Chancen gezielt zu nutzen. Ausserdem betonten sie die grosse Bedeutung einer offenen Haltung der Schweiz. Der Industrietag fand vor über 1000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Wissenschaft sowie über 200 Lernenden und Studierenden statt.

Swissmem-Präsident Hans Hess betonte, ein verstärktes Engagement der MEM-Industrie in den neuen Märkten sei unerlässlich: «Ich denke, dass sich die noch stark auf die Schweiz fokussierten KMU in den nächsten Jahren internationalisieren müssen. Es geht dabei um Themen wie internationale Beschaffung, internationalen Mitarbeiteraustausch und Investitionen im Ausland.» Für Hess überwiegen die Chancen deutlich, wobei er nicht verhehlte, dass die Risiken eines solchen Engagements gerade für KMU «nicht unerheblich» sind. ■

Reduktion der Kosten und Steigerung der Effizienz

Stagnierende Märkte und die Überbewertung des Frankens haben in den vergangenen zwei Jahren den Anpassungsdruck auf die MEM-Unternehmen stark erhöht. Schwindende Margen bis hin zu Verlusten zwingen die Firmen zu vermehrten Anstrengungen im Bereich Innovation. Zusätzliche Effizienzsteigerungen, Kostenreduktionen und eine erhöhte Flexibilität auf betrieblicher Ebene sind nötig, damit die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zurückgewinnen können. Deren nötige Steigerung durch Innovationen darf nicht durch neue Kostenbelastungen gebremst werden, wie Swissmem in ihrer Mitteilung betont. ■ (Pfi.)

Sita Mazumder

Ich BlackBerry – also bin ich



Bild: zvg

Es kommt immer wieder vor, dass ich an meinen Fingerspitzen nachschaue, ob die Tasten meines BlackBerry bereits Abdrücke hinterlassen haben. Die nächste Stufe wäre, dass mein BB irgendwann mit meinen Händen eins wird. Kaum im Zug, Tram, Bus, beim Warten auf was auch immer, im Café, Büro, zuhause, beim Gehen, Sitzen, Stehen, immer bekommt der elektronische Begleiter grosse bis grösste Aufmerksamkeit. Morgens ist eine der ersten Aktionen der Blick auf die Mailbox, abends vor dem Schlafengehen steht der Gute-Nacht-Check an. Ob E-Mail, Wetter, Bilder, Fluginformationen, Short Messages oder sonst eine der Millionen möglichen Apps, ob privat oder beruflich, der BB ist zum ständigen Begleiter, zum treuen Werkzeug, zur Nabelschnur mit der Cyberwelt geworden. Und wehe, wenn um 16 Uhr die Batterie auf «low» steht – was bei den jüngeren Geräten nota bene zunehmend der Fall ist –, das endet dann bei mir regelmässig im Kauf eines Ladekabels.

Ich kann nicht ohne meinen BlackBerry – was ich regelmässig am Trennungsschmerz merke, wenn ich ihn im Flugzeug vor dem Start ausschalten muss. Und gleichsam könnte ich das Ding rund einmal am Tag aus dem Fenster werfen. Eine Art Hassliebe. Ob BB oder sonst ein Smartphone, die Geräte bringen uns viel örtliche und zeitliche Unabhängigkeit, aber sie schaffen genau dadurch auch grosse Abhängigkeit. Es wird erwartet, dass man erreichbar ist, jederzeit und überall. Einfach aus dem Büro gehen und die Arbeit hinter sich lassen, ist nicht mehr so einfach, denn das Büro ist durch die

Smartphones immer mit dabei. Wir gewöhnen uns schnell an die kleinen Begleiter, die Entwöhnung hingegen ist weitaus mühsamer. Übrigens gibts dafür mittlerweile Coachings: Man lernt, das Gerät bewusst nicht zu beachten.

Auch für Firmen haben die Geräte einschneidende Veränderungen gebracht. Die Informationen fließen schneller und die Mitarbeitenden haben eine höhere Verfügbarkeit. Klingt gut soweit. Aber es fließen auch mehr Informationen, bei weitem nicht alle davon notwendig und relevant. Es ist (zu) einfach geworden, mal schnell eben eine E-Mail oder SMS zu schicken, zu gross der Aufwand im Vergleich, selbst was nachzusehen oder sich zu bemühen. Jüngst gibt es Unternehmen, die deshalb Abstand von E-Mail und Co. nehmen.

Dass wir durch die Smartphones Nachrichten nicht mehr nur im Büro bearbeiten können, sondern rund um die Uhr, verschärft die Situation. Burnouts sind nicht selten mit eben dieser Verfügbarkeitshaltung und -erwartung gekoppelt. Sonntagabend kommen beispielsweise um 22.30 Uhr Files fürs Meeting am Montagmorgen um 8 Uhr rein – und es wird davon ausgegangen, dass diese gesehen und gelesen werden, obwohl es sich nicht um einen Notfall handelt.

Sicherlich, die neuen technologischen Möglichkeiten machen vieles einfacher und effizienter, und persönlich bin ich ein grosser Fan davon. Aber wie alle Werkzeuge – und es sind Werkzeuge – müssen sie sinnvoll und verantwortungsvoll eingesetzt werden. Genau da habe ich oft meine Zweifel, wenn ich mir so Tag ein, Tag aus anschau, was alles reinflattert, und ich meine damit nicht die effektiven Spam-Nachrichten. Ob Smartphones Fluch oder Segen sind, lassen wir mal im Raum stehen. Wahrscheinlich sind sie beides. Und: bisher noch keine Abdrücke an meinen Fingerspitzen. ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.

Arbeitgebertag 2012

Mit dem liberalen Arbeitsmarkt auf Wachstumskurs

Die Schweizer Wirtschaft präsentiert sich dynamisch. Doch der Druck auf die Exportbranchen wächst, und die externen Risiken für einen Rückschlag bleiben bestehen. Die Schweiz muss deshalb ihre Stärken pflegen: den liberalen Arbeitsmarkt, den freien Personenverkehr mit der EU und eine verlässliche Geldpolitik. Das bekräftigte Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, am «Arbeitgebertag 2012» in Bern. Als Gastreferent trat Bundesrat Alain Berset auf, der die Balance zwischen Wirtschaft und Sozialstaat thematisierte.



Bilder: Daniela Baumann

Stellte den Arbeitsmarkt ins Zentrum: Valentin Vogt bei seiner Präsidentsprache am Arbeitgebertag in Bern.

Die Schweizer Wirtschaft steht im internationalen Vergleich gut da: Das Bruttoinlandsprodukt ist 2011 und im ersten Quartal 2012 unerwartet stark gewachsen, die Erwerbsbeteiligung nimmt weiter zu und die Arbeitslosenquote verharrt mit 3 Prozent auf sehr tiefem Niveau – vor allem auch bei den Jungen. Trotzdem sind die Risiken wegen der Krisen im Euro-Raum nach wie vor gross, wie Valentin Vogt in seiner Standortbestimmung festhielt. Dies gilt besonders für die Exportwirtschaft, die währungsbedingt stark unter Druck ist.

Für den Präsidenten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) ist es daher zwingend, dass der Mindestkurs von 1.20 Franken zum Euro verteidigt wird. Er warnte davor, die Strategie der Nationalbank in Frage zu stellen. Die

Wirtschaft sei auf Planungssicherheit angewiesen, sonst drohe ein «Vertrauensverlust mit verheerenden Folgen».

Arbeitsmarktpolitik fortsetzen

Ins Zentrum seiner Rede stellte Vogt die Bedeutung des Arbeitsmarktes: Die Schweiz verdanke ihre «Position der Stärke» der Performance und Integrationskraft des liberalen und offenen Arbeitsmarktes, betonte er. Dieser sei entscheidend für die hohe Erwerbsbeteiligung sowie die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen, erklärte Vogt. Weil eine gute Beschäftigungspolitik auch die Basis für eine solide Sozialpolitik sei, räume der SAV der Arbeitsmarktpolitik strategische Priorität ein. Dabei stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Die liberale Ordnung des Arbeitsmarktes muss erhalten bleiben: Sie stärkt die unternehmerische Freiheit sowie die Eigenverantwortung und schafft für die Wirtschaft die nötigen Spielräume, um sich auch auf der Beschäftigungsseite den Entwicklungen des Marktes anzupassen. Diese Anpassungsfähigkeit geht nicht etwa auf Kosten der Arbeitnehmenden: Die Durchschnittslöhne in der Schweiz sind klar höher als in den EU-15- und OECD-Staaten, und Arbeitsmarkt-Risiken werden mit einer leistungsfähigen Arbeitslosenversicherung abgedeckt.
- Die Sozialpartnerschaft muss gestärkt werden: Sie ermöglicht einen praxis-

nahen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen sowie Arbeitsbedingungen, die auf die einzelnen Branchen und Firmen abgestimmt sind. Sie ist die Basis für den Arbeitsfrieden, der zum Gütesiegel der Schweiz geworden ist und massgeblich zur Stabilität des Landes beiträgt.

- Die ausgewogene Mischung zwischen Berufs- und Hochschulbildung darf nicht zugunsten einer Akademisierung aufgegeben werden: Das Schweizer System mit dem hohen Stellenwert der Berufslehren trägt dazu bei, die Wirtschaft auf allen Stufen effizient mit qualifizierten Berufsleuten und Talenten zu versorgen. Es ist zudem massgeblich für die hohe Erwerbsquote und die tiefe Jugendarbeitslosigkeit verantwortlich.
- Die Arbeitsmarkt-Öffnung zur EU/EFTA und die Möglichkeit der Beschäftigung von qualifizierten Arbeitskräften aus Drittstaaten muss erhalten bleiben: Die Schweizer Unternehmen bleiben auch dann auf Rekrutierungsmöglichkeiten im Ausland angewiesen, wenn das Potenzial im Inland optimal ausgeschöpft wird. Die Bilanz der Personenfreizügigkeit mit der EU/EFTA ist eindeutig positiv, auch für die Sozialwerke.

Gegen Angriffe auf die PFZ und die Lohnfreiheit

Vogt sieht im Schweizer Arbeitsmarkt ein Erfolgsmodell, von dem die Arbeitnehmenden und die Gesellschaft genauso profitieren wie die Arbeitgeber. Der Schweizerische Arbeitgeberverband wende sich deshalb gegen alle Vorstösse, welche auf neue Arbeitsmarktregulierungen zielen – und positioniere sich in diesem Sinne zu drei wichtigen Geschäften auf der politischen Agenda:

- Der SAV lehnt Angriffe auf die Personenfreizügigkeit sowie die Zuwanderungs-Initiative der SVP entschieden ab und warnt davor, die bilateralen Verträge mit der EU aufs Spiel zu setzen.
- Der SAV bekämpft die 1:12-Initiative der Jungsozialisten und die Mindestlohn-Initiative des Gewerkschaftsbundes vehement, weil diese Arbeitsplätze bedrohen und die Vertragsautonomie der Arbeitgeber, die Gestaltungsfrei-

heit der Sozialpartner und die dezentrale Lohnfindung gefährden.

Gegen Niedriglöhne, für Verantwortung

Der Arbeitgeberpräsident stellte klar, dass der SAV keinesfalls eine «Niedriglohn-Strategie» verfolge: «Wir wollen auch nicht, dass Unternehmen mit Verweis auf Sozialleistungen ungerechtfertigt tiefe Löhne zahlen», betonte Vogt. Gesetzliche Mindestlöhne erhöhen aber den Leistungsdruck und gefährdeten Arbeitsplätze: «Darunter würden gerade qualifikations- und leistungsschwächere Personen leiden, die angeblich mit Mindestlöhnen geschützt werden sollen.»

Schliesslich forderte Valentin Vogt die Führungsverantwortlichen der Wirtschaft auf, die Kritik und die Sorgen der Bevölkerung – etwa wegen der Zuwanderung oder den Folgen des Wachstums – ernst zu nehmen. Die Arbeitgeber müssten den Begriff der «Verantwortung» so wörtlich nehmen, dass sie auf Fragen zu ihrem Verhalten und zu ihren Entscheidungen auch glaubwürdige Antworten geben könnten. Nur so könne das angeschlagene Vertrauen gegenüber der Wirtschaft wieder gestärkt werden.

Auftritt von Bundesrat Alain Berset

Als Gastreferent trat am «Arbeitgeberstag» Bundesrat Alain Berset auf. Er hielt

in seiner Rede fest: «Was gut ist für die Schweizer Gesellschaft, ist auch gut für die Schweizer Wirtschaft.» Die Schweiz verstehe es wie kaum ein anderes Land, eine Balance zwischen Wettbewerbsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt zu finden und zu halten: «Das ist die wahre helvetische Zauberformel.»

Im Sinne dieser Balance müssten wir auch unsere Sozialversicherungen an veränderte gesellschaftliche Gegebenheiten anpassen. Wer diese reformieren wolle, der müsse behutsam vorgehen und ausgewogene Lösungen präsentieren. «Der Sozialstaat ist innerhalb der Wertschöpfungskette der Unternehmen ein wichtiges, aber oft übersehenes Glied», sagte der Vorsteher des Eidgenössischen Departements des Innern.

Neue Mitglieder für den Vorstand

An seiner Mitgliederversammlung am 22. Juni 2012 hat der Schweizerische Arbeitgeberverband folgende neun Personen neu in den Vorstand gewählt: Ständerätin Karin Keller-Sutter, Max Fritz (Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller), Barend Fruithof (Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz), Markus Jordi (SBB), Philip Mosimann (Swissmem), Giulio Pè (Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband), Martin Reichle (Vereinigung Zürcherischer Arbeitgeberorganisationen), François Thoenen (Swiss Cigarette) und Hans C. Werner (Swisscom). ■ (SAV)

Für behutsame Reformen und ausgewogene Lösungen: Bundesrat Alain Berset bei seiner Gastrede.



Politische Kommunikation im Fokus der strategischen Verbandsführung

Wirtschaftsverbände vertreten die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Politik, Medien und Öffentlichkeit. Ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie konsequent sie ihre Kommunikation an der Verbandspolitik ausrichten. Ein Patentrezept gibt es nicht, wohl aber spezifische und mit Blick auf Politik und Mitgliederbasis erfolgreiche Strategien. **Michael Wiesner**

«Wir sind im Lobbying erfolgreich, weil wir diskret, sachlich und differenziert kommunizieren», stellt der Direktor eines Spitzenverbandes der Schweizer Wirtschaft nüchtern fest. Ganz anders sein Kollege aus einem anderen Wirtschaftsverband: Er begründet den Erfolg seiner Organisation mit der Fähigkeit, durch «extreme Emotionalisierung» von politischen Themen in den Medien öffentlich Druck auf die Politik auszuüben und so konkrete Veränderungen herbeizuführen. Dieser Repräsentant will denn auch aus seinem Verband eine «Kampforganisation mit Initiativ- und Referendumsfähigkeit» formen. Ein dritter Spitzenfunktionär schliesslich ist überzeugt, dass der Erfolg mit dem hohen Organisationsgrad und der Repräsentativität seines Verbandes zusammenhängt – und mit dessen Kompetenz, für Politik, Medien und Gesellschaft fundierte Diskussionsgrundlagen zu erarbeiten.

Strategien und Konzepte

So unterschiedlich diese Beurteilungen sind, so unterschiedlich sind auch die Strategien und Konzepte der politischen Kommunikation von Wirtschaftsverbänden. Eine kürzlich abgeschlossene Studie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat die politische Kommunikation der drei Spitzenverbände der Schweizer Wirtschaft – economiesuisse, Schweizerischer Arbeitgeberverband und Schweizerischer Gewerbeverband – untersucht und dabei eine breite Auslegeordnung von Strategien, Konzepten und Ideen zutage gefördert.

Diese vergleichend bewerten zu wollen, käme einer Quadratur des Kreises gleich. Zu unterschiedlich sind die Zu-

sammensetzungen der Mitgliederbasis, die sie vertreten, zu unterschiedlich auch die finanziellen Voraussetzungen und die strategischen und operativen Handlungsspielräume als zentrale Einflussgrössen. Auf der Basis ihrer Legitimation, ihres Grundauftrags und ihrer Ressourcen haben alle untersuchten Spitzenverbände spezifische Strategien entwickelt, die im Hinblick auf die Beeinflussung der Meinungsbildung in Politik und Gesellschaft sowie auf die Entwicklung der Mitgliederbasis erfolgreich sind.

Zentrale Erfolgsfaktoren

Einigkeit herrscht bei den Repräsentanten der untersuchten Verbände hinsichtlich allgemeiner Erfolgsfaktoren der politischen Kommunikation von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden. Zu diesen Faktoren gehören:

- Zeitliche, inhaltliche und formale Abstimmung von Strategien und Massnahmen der Public Affairs und der Public Relations.
- Herstellung einer Öffentlichkeit für die eigenen Positionen durch eine hohe Medienpräsenz und medientaugliche Verbandsrepräsentanten.
- Hohe Bekanntheit der Organisation und damit verbunden ein besserer Zugang für die Verbandsvertreter zu Politik und Verwaltung.
- Wege und Mittel, um gegebenenfalls unter Umgehung der Redaktionen von Massenmedien an die Zielgruppen zu gelangen.
- Wirksamer Einbezug einer breiten Mitgliederbasis in die internen Entscheidungsprozesse und Positionsbezüge.
- Transparente und breit akzeptierte interne Spielregeln für die Handhabung kollidierender Interessen verschiedener Mitglieder.
- Strategische Positionierung des Verbandes und damit verbunden eine klare Verbandsstrategie sowie ein scharfes, von aussen deutlich wahrnehmbares Profil.
- Konzentration auf wenige spezifische, klar definierte und abgegrenzte Themengebiete.
- Konsequente Ausrichtung der internen und externen Kommunikation auf die Verbandspolitik, das heisst auf die Zweckbestimmung, die Strategie und die Verbandskultur.

Wichtige Rolle der Wirtschaftsverbände

Im politischen System der Schweiz spielen die Wirtschaftsverbände als Systeme der Interessenvermittlung zwischen Wirtschaft und Staat traditionell eine wichtige Rolle. Alleine im Bereich der Wirtschafts- und Berufsverbände wurden in der Schweiz im Rahmen eines

Politische Kommunikation

Unter den Begriff «politische Kommunikation» fallen einerseits alle Formen der Kommunikation, die politische Akteure, Inhalte oder Entscheidungen zum Gegenstand haben. Andererseits gehören auch die Aggregation und Vermittlung von Interessen gegenüber der Politik – mithin die Legitimation klassischer Wirtschaftsverbände – sowie die zielgerichtete Kommunikation politischer Akteure selbst dazu. ■



Bild: Keystone/Steffen Schmidt

Beispiel für politische Kommunikation mit einer klaren Message: Kampagne der Wirtschaftsverbände gegen die Ferieninitiative.

2009 durchgeführten internationalen Projekts 1750 Organisationen gezählt. Ihr Zweck besteht hauptsächlich darin, die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder zu fördern. Der Einbezug der wichtigsten Interessenorganisationen in den politischen Entscheidungsprozess ist in der Bundesverfassung verankert. Damit sollen im Vorfeld parlamentarischer Entscheidungen Lösungen erarbeitet werden, die sachlich geboten, kompromisstauglich und vor allem mehrheitsfähig und prinzipiell durchsetzbar sind.

Die Wirtschaftsverbände aggregieren die Interessen ihrer Mitglieder und artikulieren sie gegenüber Parlament, Regierung und Verwaltung sowie zunehmend gegenüber der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit. Dabei hat die politische Kommunikation eine zentrale Bedeutung. Sie bestimmt, wie es Verbänden gelingt, die Vermittlungsleistungen zwischen Mitgliedern, Politik und Gesellschaft zu erbringen und damit die ihnen zugedachte Rolle im politischen System auszufüllen.

Wirtschaftsverbände als Interessenorganisationen vermitteln also in zwei Richtungen: Einerseits vermitteln sie die Interessen (von Teilen) der Wirtschaft an das politisch-administrative System und andererseits die politischen Entscheidungen an die Wirtschaft. Diese Interessenvermittlung besteht aus drei Grundfunktionen: der Interessengenerierung, der Interessenselektion und

-bündelung und der Interessenartikulation. Damit tragen Wirtschaftsverbände ganz wesentlich zur Reduktion der Komplexität in der Politik bei, worauf zumindest ein Teil ihrer Legitimation beruht.

Bedrohte Vermittlungsfunktion

Genau diese Vermittlungsfunktion scheint jedoch bedroht zu sein: Immer wieder ist von einer «Krise der Intermediäre» die Rede oder von einer «Impllosion des Interessenvermittlungssystems». Der Strukturwandel in Wirtschaft, Politik, Medien und Gesellschaft und Phänomene wie Partikularisierung, Pluralisierung, Medialisierung und Globalisierung sind Ausdruck veränderter Umwelten und unterwerfen die Vermittlungsfunktion von Wirtschaftsverbänden einem fundamentalen Wandel. Diese stehen damit vor grossen Herausforderungen, die sich vor allem in zwei gefährlichen Tendenzen manifestieren: Die Bindungswilligkeit der Verbandsmitglieder nimmt tendenziell ab und alternative lobbyistische und beratende Strukturen nehmen zu.

Diesen Entwicklungen liegen unter anderem die Ausdifferenzierung von Wirtschaft und Gesellschaft zugrunde und damit verbunden die zunehmende gesellschaftliche Komplexität sowie die Pluralisierung von Lebensstilen und Wertegemeinschaften. Schliesslich führt auch das zunehmende Abwägen der Verbandsmitglieder von Nutzen und

Kosten einer Verbandsmitgliedschaft zu wachsenden Ansprüchen gegenüber Verbänden.

Neue Herausforderungen

Die Medialisierung von Gesellschaft und Politik sowie die Etablierung neuer Kommunikationsformen und -konzepte wie Online-Kommunikation und Social Media stellen die traditionellen Verbände vor zusätzliche Herausforderungen und zwingen sie zu einer Professionalisierung im Bereich Public Affairs und Public Relations. Diese zeigt sich unverkennbar in zunehmender Expertise unter anderem in Fragen des Lobbyings, aber auch der medialen Vermittlungsformen.

Die politische Kommunikation ist also für Wirtschaftsverbände – oder besser: für die strategische Führung von Wirtschaftsverbänden – von vitaler Bedeutung: Für die Mitgliedergewinnung und -bindung genauso wie für die Beeinflussung der politischen Meinungsbildung. Eine einseitige Reduktion der politischen Kommunikation auf medienorientierte oder gar medienvermittelte Kommunikation wird dieser Bedeutung nicht gerecht. ■

Michael Wiesner ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Kommunikation des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Seine Studie zum Thema kann bezogen werden bei: michael.wiesner@svv.ch

Schweizer Lunch-Check

50 Jahre Lunch-Checks: bewährt und immer beliebter

Das Prinzip ist einfach und seit 1962 bewährt: Arbeitgeber kaufen für ihre Angestellten Lunch-Checks zum Nominalwert. Diese bezahlen damit im Restaurant, von wo die Checks zurück an die Genossenschaft «Schweizer Lunch-Check» geschickt und unter Abzug einer Kommission erstattet werden. Der ehemalige und der neue Direktor erklären, warum zweckgebundene Verpflegungsbeiträge für Unternehmen sinnvoll sein können. **Daniela Baumann**

Sie wurde vor 50 Jahren mit dem Ziel gegründet, die Gastronomie zu fördern. Vom Angebot der Genossenschaft «Schweizer Lunch-Check» profitieren jedoch längst nicht nur Gastwirte. Für Arbeitgeber quer durch die Branchen kann es unter bestimmten Voraussetzungen und aus verschiedenen Gründen attraktiv sein, ihren Mitarbeitenden Lunch-Checks für die Mittagsverpflegung abzugeben. Diese zweckgebundenen Verpflegungsgutscheine gelten in schweizweit gegen 5000 Restaurants und Cafés als Zahlungsmittel.

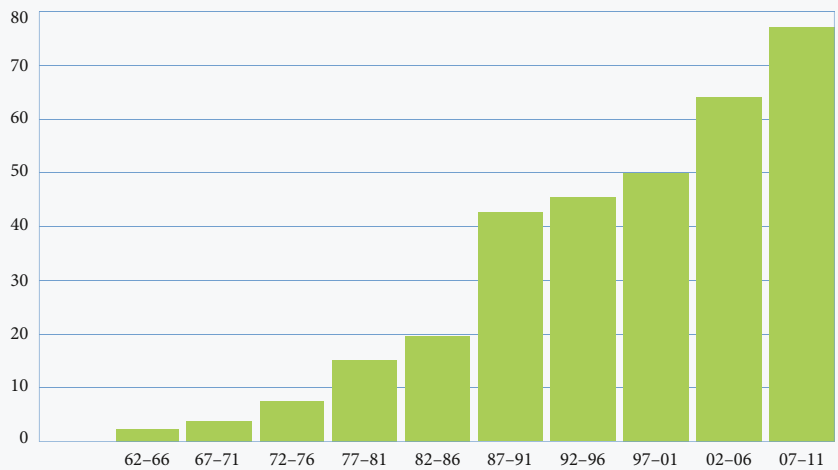
Grundvoraussetzung ist einzig, dass in der näheren Umgebung des Arbeitgebers eine entsprechende gastgewerbliche Infrastruktur vorhanden ist. «Wenn ein Arbeitgeber neu unser Angebot nutzen möchte, gehen wir gezielt auf die Restaurants zu, in denen sich die Angestellten häufig verpflegen», erklärt Ernst Schneider, bis vor kurzem Direktor der Schweizer Lunch-Check. Die so beworbenen Gaststätten seien in der Regel bereit, der Genossenschaft beizutreten und auf die entgegengenommenen Checks eine Kommission von 1,5 Prozent zu entrichten, weiss Schneider. Denn im Gegenzug sind dem Wirt zusätzliche Kunden und ein entsprechender Mehrumsatz garantiert.

In der Romandie noch ausbaufähig

Dennoch eignen sich Lunch-Checks nicht für alle Arbeitnehmenden, wie etwa das Beispiel eines Lehrers in einer kleinen Gemeinde auf dem Land zeigt: Gibt es dort kein Restaurant, kann er mit Gutscheinen nichts anfangen. Stark nachgefragt würden Lunch-Checks dem-

Lunch-Check-Entwicklung

Verkäufe seit 1962 in Mio. Franken (5-Jahres-Durchschnitt)



Quelle: Schweizer Lunch-Check

entsprechend vor allem in Städten und Agglomerationen, so Schneider, und dies insbesondere von mittelgrossen Unternehmen: «Viele Firmen, die Lunch-Checks beziehen, haben zwischen 50 und 400 Mitarbeitende, dazu kommen ein paar Grossunternehmen.» Ganz kleine – etwa Coiffeursalons, Arztpraxen oder Handwerksbetriebe – seien seltener dafür zu begeistern.

Die Regionen Zürich und Basel generieren laut Ernst Schneider einen Gross teil des Umsatzes, doch sind Lunch-Checks mittlerweile im ganzen Land verbreitet. «In der Westschweiz verzeichnen wir vor allem in Genf ein starkes Wachstum, aber auch in der Waadt sind wir gut vertreten. Wir möchten unsere Präsenz in der französischsprachigen Schweiz noch stärker forcieren.»

Finanzierungsform und -umfang sind ebenso dem einzelnen Arbeitgeber

überlassen wie die Frage, ob die Checks zeitlich uneingeschränkt oder nur an Werktagen zwischen 11 und 14 Uhr einlösbar sein sollen. «Öffentliche Einrichtungen wie beispielsweise die Zürcher Stadt- und die Kantonsverwaltung geben die Checks häufig zum halben Preis an ihre Mitarbeitenden weiter. Private Unternehmen übernehmen meist die ganze Finanzierung», sagt Schneider.

Wie hoch der Betrag pro Person und Arbeitstag in den einzelnen Firmen ist, entzieht sich der Kenntnis der Geschäftsstelle, der ehemalige Direktor geht aber von durchschnittlich etwa acht Franken aus. Klar sei hingegen der Trend zu unbeschränkt gültigen Gutscheinen: «Damit werden die Unternehmen den zunehmend flexibleren Arbeitszeiten und auch Berufsgruppen gerecht, die nicht zwingend über die Mittagszeit pausieren können.»

Zahlreiche Vorteile

Insgesamt beziehen heute 500 Betriebe für 40 000 Mitarbeitende Lunch-Checks. Was spricht aus Arbeitgebersicht für eine solche Lohnnebenleistung in Form von Verpflegungsgutscheinen? Ernst Schneider führt vor allem finanzielle Überlegungen ins Feld: «Lunch-Checks sind für den Arbeitgeber viel günstiger als eine betriebseigene Kantine. Ausserdem bezahlt er dafür bis zu einem Wert von 180 Franken pro Mitarbeiter und Monat keine Sozialleistungen, dies im Gegensatz zu abgabepflichtigen Barentschädigungen.»

Da für die Finanzierung des Angebots hauptsächlich die Kommission der Restaurateure und zu einem geringen Teil auch Finanzerträge aufkommen und die Genossenschaft nicht gewinnorientiert ist, werden die Gutscheine den Arbeitgebern zum Nominalwert verkauft. Darüber hinaus sieht Schneider dank zweckbestimmter Beiträge die Möglichkeit, die Angestellten zu einer vollwertigen Ernährung über Mittag zu animieren.

Stetiges Wachstum von Anfang an

Das Geschäftsmodell, das die Genossenschaft Schweizer Lunch-Check seit 50 Jahren umsetzt und bis heute für 2,5 Milliarden Franken Umsatz im Gastgewerbe verantwortlich ist, hat seine Wurzeln in den 1930er-Jahren in England. Als dort aufgrund der verkürzten Mittagspause die Arbeitnehmenden zum Essen nicht mehr nach Hause gingen, mussten alternative Verpflegungsmöglichkeiten gefunden werden. Die Idee von Gutscheinen, die vom Arbeitgeber (mit)finanziert werden, schwappte in der Folge nach Paris und auch nach Zürich über. Hier war es Hans König, Gastgeber im Restaurant «Börse», der auf der Basis von Abkommen mit einzelnen Unternehmen verschiedene Verpflegungsgutscheine entgegennahm und darauf die Idee entwickelte, dieses System unter ein gemeinsames Dach zu bündeln.

Gestartet 1962 unter Federführung des «Wirtvereins des Bezirks und der Stadt Zürich» mit verkauften Lunch-Checks im Wert von 100 000 Franken, wird die Genossenschaft in diesem Jahr



Ernst Schneider (links) hat die Geschäftsführung der Genossenschaft nach 40 Jahren an Thomas Recher übergeben.

gemäss Ernst Schneider einen neuen Rekordumsatz von 80 Millionen erzielen. «Das erste Zugpferd war 1964 die Stadt Zürich. Sie ist noch heute – hinter dem Kanton Zürich – die zweitgrösste Kundin.» Überhaupt tragen öffentliche Arbeitgeber mehr als die Hälfte zum Geschäft bei.

Ernst Schneider selbst hat das Kunststück geschafft, in seiner 40-jährigen Direktionszeit von 1972 bis 2012 den Umsatz um das Zwanzigfache zu steigern. «Vor 20 Jahren hätte ich nicht an eine solche Entwicklung geglaubt», meint er rückblickend. Thomas Recher, der Nachfolger des per Ende Mai in den Ruhestand getretenen langjährigen Lunch-Check-Exponenten, gibt schmunzelnd zu: «Dieselbe Steigerung liegt für mich ausser Reichweite. 1,6 Milliarden Umsatz jährlich wären wohl unrealistisch.»

Neben Höhenflügen erinnert sich Ernst Schneider auch an weniger erfreuliche Fakten in der Geschichte der Lunch-Checks. So seien bereits in den Anfangsjahren Fälschungen aufgetaucht. Dennoch zieht er ein positives Fazit von seiner Amtszeit und gibt den Lunch-Checks eine erfolgreiche Zukunft. Grundsätzlich sei die Entwicklung der Verkaufszahlen von der Konjunktur abhängig. «Allerdings ist der volkswirtschaftliche Nutzen der Verpflegungsgutscheine vor allem in Rezessionszeiten gross»,

betont Schneider. Da die Beiträge sozusagen einen Konsumzwang schafften, profitiere eine ganze Wertschöpfungskette vom Bauern über den Metzger bis zum Restaurantbesitzer unabhängig von der konjunkturellen Lage.

Die technische Entwicklung stets im Auge

Das Lunch-Check-System hat sich über all die Jahre bewährt. Dennoch beobachtet Thomas Recher wie schon sein Vorgänger den technischen Fortschritt genauestens. «Zwar ist heute in Sachen elektronische Abrechnung vieles machbar, aber die praktische Umsetzung gestaltet sich in unserem Fall derzeit noch schwierig.» So wäre die notwendige technische Aufrüstung vor allem für kleinere Restaurants mit unverhältnismässig hohen Kosten verbunden und der Zahlungsvorgang würde sich verlängern, was auch nicht im Sinne des Kunden ist.

Im Zentrum der Überlegungen stehe die Kosten-Nutzen-Betrachtung für alle Beteiligten. Rechers Devise: «Solange das Bargeld nicht aus unserem Alltag verschwindet, können wir auch noch mit Lunch-Checks in Papierform operieren.» Zum Schluss stellt der Betriebsökonom aber doch noch eine Neuerung in Aussicht: Mit einer App für mobile Kommunikationsmittel sollen künftig Restaurants, die Lunch-Checks akzeptieren, auf einer Karte lokalisiert werden können. ■

Arbeitgeber ziehen positive Bilanz

Um die Früherkennung von Krankheiten und die berufliche Reintegration zu verbessern sowie IV-Fälle zu verhindern, wurde vor vier Jahren die Austauschplattform FER gestartet – unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Eine erste Zwischenbilanz zum Pilotprojekt fällt positiv aus, auch vonseiten der beteiligten KMU. **Ueli Streit und Ernst Meier**

Der Startschuss für das nationale Fachgremium für gesundheitliche Früherfassung und berufliche Reintegration (FER) fiel 2008. Damit entstand eine neutrale Austauschplattform zwischen Arbeitgebern und Sozialversicherungspartnern. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass der Prozess für Arbeitgeber sehr komplex ist, wenn Mitarbeitende länger krank und arbeitsunfähig sind. Dies, weil diverse Partner involviert sind, die Kosten auf mehrere Versicherer aufgeteilt werden, die Verantwortlichkeiten nicht verbindlich geregelt sind und die Einzelsicht der verschiedenen Akteure den Ablauf dominiert.

Arbeitgeber im Zentrum

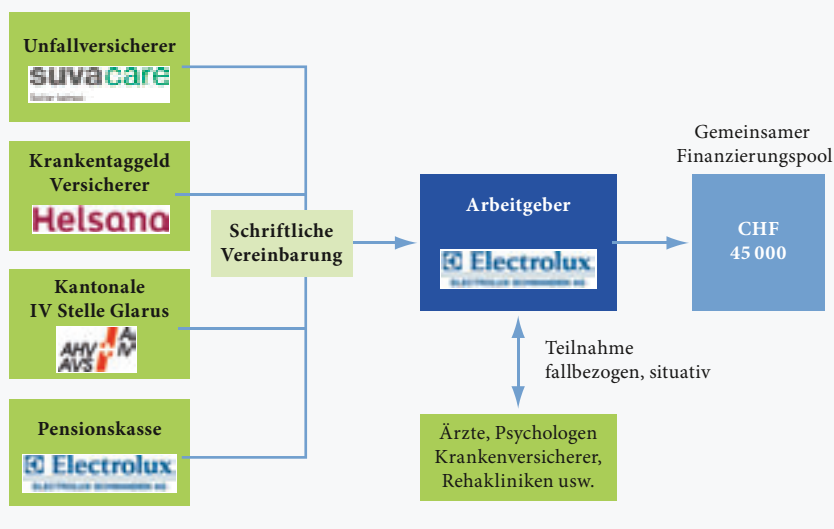
Das Fachgremium FER hat nun ein neues Modell der Zusammenarbeit entwickelt, das auf die gesundheitliche Früherkennung der Mitarbeitenden in den ersten 60 Tagen eines Krankenereignisses und die koordinierte Zusammenar-

«Arbeitgeber können stark profitieren, wenn Krankheitsfälle schon früh erkannt werden.»

beit zwischen Arbeitgebern und (Sozial-) Versicherungspartnern ausgerichtet ist. 2010 wurde eine Pilotphase lanciert, an der sich sechs KMU beteiligten.

Im Zentrum steht dabei der Arbeitgeber: Er hat nach heutiger Gesetzeslage jeweils eine separate Vereinbarung mit seiner Taggeldversicherung, mit der Unfallversicherung, der Pensionskasse und der Invalidenversicherung. Das neue Kooperationsmodell basiert auf

FER-Kooperationsmodell am Beispiel der Electrolux Schwanden



Quelle: FER

einer verbindlichen Vereinbarung mit den (Sozial-)Versicherungspartnern, in der die Rollen und Zuständigkeiten bei der Betreuung während der Früherkennung definiert sind. Unter anderem kann der Arbeitgeber durch Empfehlungen einer Betreuungsperson unterstützende Massnahmen einleiten und finanzieren. Er ist in die Betreuung und Unterstützung involviert und steht somit in der Mitverantwortung.

Die Vereinbarung umfasst folgende Punkte: Die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen für die Betreuung während der Früherkennungsphase von 30 bis 60 Tagen werden klar geregelt. Für unterstützende Massnahmen bei Unfällen und Krankheiten wird für diese Zeit ein gemeinsamer Finanzierungspool eingerichtet. Die Fallführung und Verantwortlichkeiten bei Unfall und Krankheit werden fixiert. Der Informationsaustausch wird durch ein Reporting und eine Vollmachtsregelung sichergestellt.

Die Arbeitgeber bekennen sich zudem dazu, die Früherkennung zu unterstützen – etwa mit der Einleitung von Präventionsmassnahmen, dem Einsatz eines Absenzen-Erfassungs-Systems, der Schulung von Führungskräften und der Sicherstellung des Informationsaustausches mit den Versicherungspartnern im Rahmen der Datenschutzregelung. Sie setzen sich auch dafür ein, den Arbeitsplatz zu erhalten, damit Betroffene idealerweise ständig im Arbeitsprozess bleiben können.

Sinn des Finanzierungspools und Nutzen für die Partner

Das Commitment der Partner wird durch die Beteiligung am Finanzierungspool verstärkt. Die Summe des Pools ist abhängig von der Zahl der Mitarbeitenden und von einem Prozentwert der Absenzzahlen. Jeder Partner zahlt zu gleichen Anteilen in den Pool, der vom Arbeitgeber verwaltet wird, ein. Der Hauptzweck ist die schnelle und einfa-

che Finanzierung von Aktivitäten in der Früherkennungsphase, die in den ersten 30 bis 60 Tagen nach einer krankheits- oder unfallbedingten Absenz erfolgen müssen. Aus dem Pool können etwa die Kosten für Präventionsmassnahmen, ergonomische Arbeitsplätze, medizinische Abklärungen oder Beratungen (etwa bei Schulden) finanziert werden, aber auch berufliche Standortbestimmungen, vertiefte Situationsanalysen und Abklärungen zum Case Management.

Das FER-Kooperationsmodell hat viele Vorteile. So kann der Genesungsprozess dank der Früherkennung von Beeinträchtigungen und raschen Massnahmen positiv beeinflusst werden. Der Finanzierungspool ermöglicht eine effiziente Umsetzung von unterstützten Leistungen. Dank der klaren Regelung der Verantwortlichkeiten bei der Fallführung können Doppelspurigkeiten vermieden und der administrative Auf-

wand reduziert werden. Zudem kann der Arbeitgeber stark profitieren, wenn Krankheits- und Invaliditätsfälle früh erkannt respektive reduziert werden. Einerseits kann er eventuell betroffene Mitarbeitende schneller wieder im Betrieb einsetzen, und andererseits sinken Versicherungs- und Vorsorgeprämien. Wenn es gelingt, eine Invalidität zu verhindern, bleibt ihm auch das Know-how erhalten.

Wichtige Erkenntnisse des Pilotprojekts

Das FER-Projekt wurde in den letzten 18 Monaten von sechs Firmen in die Praxis umgesetzt. Ihre Erfahrungen sind positiv (siehe Kasten), und sie wollen das Modell nach der Pilotphase weiterführen. Erwähnenswert sind zudem folgende Erkenntnisse:

- Es zeigt sich, dass bei rund 80 Prozent der erfassten Frühabsenzen nicht nur medizinische Gründe vorliegen. Vielmehr gibt es einen Mix von Problemen am Arbeitsplatz und solchen, die

persönlicher, finanzieller oder sozialer Natur sind.

- Der direkte und persönliche Austausch zwischen Arbeitgebern und Versicherungspartnern ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Situation von erkrankten oder verunfallten Personen wird zudem an regelmässigen Round-Table-Sitzungen besprochen.
- Durch ein frühes Intervenieren können Krankheitsverlauf und (Re-)Integration positiv beeinflusst werden. Zudem kommt es weniger zu klassischen Case-Management-Fällen.
- Unfälle machen im Schnitt nur rund 10 bis 15 Prozent der Absenzen aus. Wegen der klareren gesetzlichen Vorgaben besteht bei Unfällen zudem weniger Abstimmungsbedarf. ■

Ueli Streit ist Inhaber der Firma MindStep AG und leitet seit 2008 das Fachgremium FER. Ernst Meier ist Partner von MindStep und FER-Projektleiter.

Mehr Infos: www.mind-step.ch

Erfahrungen

«Die Kooperation bringt allen einen Nutzen»

Die sechs beteiligten Arbeitgeber haben mit dem FER-Projekt positive Erfahrungen gemacht, wie Auszüge aus Stellungnahmen zeigen.

Schlagenhaut AG, Meilen: Die steigenden Sozialversicherungsprämien sind für KMU eine immer grössere Herausforderung. Es sollte für alle ein Ziel sein, die Kosten effizient zu gestalten. Durch den Finanzierungspool ist die Hürde kleiner, Geld in die Hand zu nehmen und beschlossene Ziele zum Wohle aller rascher und effizienter zu erreichen.

Schneider Umweltservice, Meilen: Das Personal wurde durch das FER-Modell sensibilisiert. Wenn man den Fällen auf den Grund geht, sich für den Genesungsprozess interessiert und in der Früherkennung zusammenarbeitet, kann man Invalidisierungen verhindern. Damit ist allen Beteiligten geholfen.

Electrolux Schwanden AG: Dank der Zusammenarbeit ergibt sich eine viel schnellere und unkompliziertere Behandlung der Fälle. Der Datenaustausch funktioniert besser und die Versicherungspartner sind näher bei den Mitarbeitenden. Dank der frühen Triage können Langzeitabsenzen reduziert und IV-Fälle vermieden werden.

Stämpfli AG, Bern: Wir haben das Abwesenheitsmanagement besser strukturiert und gehen auch in schwierigen Fällen professioneller vor. Durch den Finanzierungspool können wir rasch und unkompliziert Hilfestellungen bieten. Die Round-Table-Gespräche stärken das gegenseitige Vertrauen und Verständnis. Das kommt allen zugute, auch den betroffenen Mitarbeitenden.

Präsidialdirektion Stadt Bern: Die vertiefte Kooperation zwischen Arbeitgeberin und Sozialversicherungen bringt einen wirtschaftlichen Nutzen für alle. Das FER-Modell trägt auch zum guten Image als soziale Arbeitgeberin bei.

Media Swiss Group, Flamatt: Ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement gehört zu jedem vorbildlichen und innovativen Unternehmen. Das Projekt FER unterstützt uns dabei, womit wir unseren Mitarbeitenden etwas zurückgeben können. Wenn wir mit Präventivmassnahmen und Früherkennung Absenzen verhindern können, müssen wir die Gelegenheit nutzen. ■

VERANSTALTUNGEN

Lehrgang Recruiting

Veranstalter: Zentrum für Human Capital Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
 Datum: 29. Juli 2012 (Anmeldeschluss), 28. August 2012 (Kursbeginn)
 Ort: ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.zhcm.zhaw.ch → Weiterbildung

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2012: Arbeitsplatz 2020 – Gemeinsam in die Zukunft

Veranstalter:
 Gesundheitsförderung Schweiz
 Datum: 22. August 2012
 Ort: Universität Zürich
www.gesundheitsfoerderung.ch

8th World Demographic & Ageing Forum: 2022 – 10 Years to Shape the Demographic Shift

Veranstalter: WDA Forum AG
 Datum: 27. bis 30. August 2012
 Ort: Universität St. Gallen
www.wdaforum.org

Certificate of Advanced Studies: Lehrgang für Kommunikation und Management

Veranstalter: Institut für Marketing, Universität St. Gallen
 Datum: 11. September 2012 (Studienbeginn)
 Ort: Weiterbildungszentrum, Universität St. Gallen
www.ifm.unisg.ch → Weiterbildungen

SwissECS: Swiss Energy and Climate Summit 2012

Veranstalter:
 Premium Incentives and Events AG
 Datum: 12. bis 14. September 2012
 Ort: Bundesplatz, Bern
www.swissecs.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN



Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte – auch für Betriebe
 Mirjam Strupler/Stefan C. Wolter, 2012, 180 Seiten, gebunden, Fr. 48.–, Rüegger, Glarus/Chur, ISBN 978-3-7253-0990-0. Zwei Drittel der ausbildenden Betriebe ziehen einen Nett Nutzen aus der Lehrlingsausbildung. Dies – unter anderem – ergab die dritte repräsentative Erhebung von Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus betrieblicher Sicht.

Haushaltshilfe beschäftigen – Das müssen Sie wissen
 Fachstelle für Gleichstellung der Stadt Zürich (Hrsg.), 2012, 18 Seiten, Broschüre, Zürich. Haben Sie Eltern, für die Sie Betreuung und Pflege im eigenen Zuhause organisieren wollen? Dieser Ratgeber zeigt, auf welche rechtlichen Aspekte in solchen Fällen zu achten ist und wie einer Haushaltshilfe faire Arbeitsbedingungen geboten werden können.



Bundessozialversicherungsrecht
 Gustavo Scartazzini/Marc Hürzeler, 2012, 4. Auflage, 839 Seiten, gebunden, Fr. 178.–, Helbing Lichtenhahn, Basel, ISBN 978-3-7190-3071-1. Das Sozialversicherungsrecht weist viele Eigenheiten auf und gilt als komplex. Dieses Werk stellt die wesentlichen Aspekte dar – unter Berücksichtigung von Gesetzesrevisionen und Entwicklungen in der Rechtsprechung.

So gewinnt die Schweiz
 12 Erfolgsfaktoren und 12 Fitnessprogramme. Hans-Ulrich Doerig, 2012, 248 Seiten, gebunden, Fr. 38.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-766-2. Weltweite Megatrends und epochale Strukturbrüche verändern das Gesicht der Welt. Der Diskussionsbeitrag skizziert politische und wirtschaftliche Reformen sowie Erfolgsfaktoren für eine zukunftsfähige Schweiz.



Die Ökonomie von Gut und Böse
 Tomas Sedlacek, 2012, 448 S., fester Einband, Fr. 37.90, Hanser, München, ISBN 978-3-446-42823-2. Mit einem Gang durch die Welt der Ökonomie – vom Gilgamesch-Epos über das Alte Testament bis zur Wall Street und zur Wirtschaftskrise – erschüttert der Autor unseren Begriff von Wirtschaft. Er zeigt auf, wie tief die Ökonomie in der Kultur verwurzelt ist.

Wirkungsgefüge
 Einsatzmöglichkeiten und Grenzen in der Unternehmensführung. Falko E. P. Wilms (Hrsg.), 2012, 219 Seiten, kartoniert, Fr. 29.90, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07755-0. Führungskräfte müssen unübersichtliche Probleme mit hoher Komplexität und Interaktion bewältigen. Dazu ist entscheidend, die Fern-, Neben- und Rückwirkungen eigenen Handelns zu verstehen.



Dequalifiziert!
 Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten in der Schweiz. Carole Berthoud, 2012, 80 Seiten, Broschüre, Schweiz. Rotes Kreuz, Departement Gesundheit und Integration, Wabern. Wenn ein Arzt im Zug Snacks verkauft: Was sind Ursachen, Folgen und Lösungsstrategien dessen, dass zugewogene Bürger oft eine ihrem Beruf fremde Arbeit ausüben?



Friedrich und Robert Schmid, Österreich

100 und ein Jahr Wopfinger

Die Schmid Industrieholding, besser bekannt als Wopfinger, ist 2011 zum besten Familienunternehmen Österreichs gekürt worden. Die Unternehmerfamilie Schmid steuert bereits 70 Unternehmungen und Beteiligungen. **Hans Pleininger**



Erfolgreich in zweiter und dritter Generation: Friedrich und Robert Schmid.

Der erste Hunderter ist geschafft. Das macht die niederösterreichische Unternehmerfamilie Schmid zwar stolz, «aber man muss schauen, dass die nächsten 100 Jahre gut funktionieren», sagte Robert Schmid im Zuge der Auszeichnung zum besten Familienunternehmen Österreichs. Er ist in den letzten Jahren an der Seite seines Vaters Friedrich Schmid in die Chefetage der Industrieholding hineingewachsen und erklärter Nachfolger des bekannten und erfolgreichen Unternehmers. Der Senior will künftig nur noch als Beirat die Geschicke der Firma mitlenken. Als Gesellschafter sitzt Friedrich Schmid zwar noch fest im Sattel – hat aber bereits 40 Prozent an seine vier Kinder gerecht aufgeteilt.

Im Familienunternehmen selbst sind aber nur die Söhne Robert und Peter, der die Austrotherm-Tochter führt, operativ tätig. Ihre beiden Schwestern sind gleichberechtigte Gesellschafterinnen in der Holding. Aber nur einer kann künftig für die Holding vorne stehen, das ist im Familienverband klar geregelt – und das ist Robert Schmid. Die Fussstapfen, in die Robert Schmid tritt, sind gross. Denn sein Vater Friedrich hat das Unternehmen 50 Jahre lang geprägt und aus

einem kleinen Kalkwerk in Wopfing, das 1911 gegründet wurde und das sein Vater Alois in den 1930er-Jahren übernommen hat, ein grosses Schmuckstück gemacht.

Kalksteinbruch als Basis für den Erfolg

Schon mit 29 Jahren musste Friedrich Schmid ran, nachdem sein Vater zwei Herzinfarkte hintereinander hatte. Damals machte Wopfinger umgerechnet rund vier Millionen Euro Umsatz. Mit Fleiss, etwas Glück und viel Mut wuchs das Werk beständig, und heute ist die Wopfinger Baustoffindustrie GmbH mit einem Umsatz von 158 Millionen Euro und 410 Mitarbeitern in halb Europa unterwegs.

Der Kalksteinbruch, Basis für den Erfolg, liegt im nahen Waldegg und nährt das Unternehmen noch locker 50 Jahre. Jährlich werden rund 1,4 Millionen Tonnen abgebaut und in Wopfing verarbeitet. Jeden Tag gehen rund 300 Lkw-Ladungen an Zement, Kalk und Mörtel raus – nur in diesem einen Werk. Es ist auch die grösste Betriebsstätte im Konzern. Unter dem Dach der Schmid Industrieholding sind aber viele Standorte:

Schmid Industrieholding

Hauptsitz: Wopfing
Gründung: 1911 (Kalkwerk)
Mitarbeiter: 4800
Umsatz: 1,2 Milliarden Euro

Insgesamt hat die Unternehmerfamilie rund 70 Tochterunternehmen und Beteiligungen angesammelt. Zur Holding gehört der schon angesprochene Dämmstoffhersteller Austrotherm; er ist neben Fertigmörtelerzeuger Baumit das grösste Standbein. An Baumit hält Schmid 50 Prozent, die andere Hälfte gehört der Kärntner Wietersdorfer-Industriegruppe. Baumit International hat, wie das «WirtschaftsBlatt» berichtete, seinen Umsatz 2011 um 6,3 Prozent auf 840 Millionen Euro gesteigert.

Mut zum Risiko

Ebenfalls zu den bekannten Produktmarken zählen Murexin und Calmit. Etwas abseits der Baustoffbranche hat der passionierte Jäger Friedrich Schmid vor einigen Jahren den Jagdausstatter Kettner gekauft. Heute ist die Schmid-Gruppe in 19 Ländern (dazu gehört auch die Schweiz) unterwegs und beschäftigt 4800 Mitarbeiter. Den Gesamtumsatz bezifferte Friedrich Schmid zuletzt mit rund 1,2 Milliarden Euro.

Das Erfolgsgeheimnis von Friedrich Schmid ist simpel, verlangte aber auch immer viel Mut: «Man muss hohes Risiko eingehen.» Es sei natürlich nicht immer alles gut gegangen. «Ich sag immer, wenn man vier Sachen angeht, vier Firmen macht, kann eine mal ruhig schiefgehen. Aber die drei anderen müssen laufen. Das ist so im Leben.» ■

© WirtschaftsBlatt (Wien)

Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband

Für das Buch in der Offensive

Der Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband hat es derzeit nicht leicht: Die erhoffte Buchpreisbindung ist vom Tisch, die Politik anerkennt das Buch als Wirtschafts- und Kulturgut aus Verbandsoptik nur ungenügend. Derweil verzeichnet die Branche rückläufige Umsätze und zunehmend mehr Betriebsschliessungen. Mit innovativen Ideen und konkreten Forderungen geht der Branchenverband in die Offensive. **Daniela Baumann**



Bild: Daniela Baumann

Der SBVV-Geschäftsführer Dani Landolf ist optimistisch für die Zukunft des klassischen Buches.

Die Schweizer Buchbranche stand diesen Frühling im Fokus der Öffentlichkeit wie nicht alle Tage: Mit der Kampagne «JA zum Buch» warb sie für die Wiedereinführung der Buchpreisbindung, die in der Deutschschweiz 2007, in der Westschweiz bereits 1993 aufgehoben worden war. Bekanntlich scheiterte das Anliegen in der Volksabstimmung. Für den Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband (SBVV) – eine treibende Kraft im Kampf um fixe Buchpreise – zwar eine Enttäuschung, aber keine Katastrophe: «Die Preisbindung hätte den Konzentrationsprozess im Buchhandel und im Verlagswesen abbremsen können. Aber ganz verhindern liesse sich diese Tendenz auch mit fixen Preisen nicht», hält Geschäftsführer Dani Landolf fest. Die Abstimmung sei «Schnee von gestern» – nun blicke man nach vorne.

Eine Frauenbranche

Der SBVV vereint die Fachbereiche Verlag, Buchhandel und Zwischenbuchhandel unter einem Dach. Mit 163 Jahren einer der ältesten Schweizer Wirtschaftsverbände, zählt die Interessenorganisation der Buchhändler und Verleger heute etwas mehr

als 500 Mitglieder. Den Hauptanteil machen mit je gut 200 Betrieben die Verlage und Buchhandlungen aus, neben ein paar grossen meist Kleinunternehmen. «Im Buchhandel gibt es viele eigentümergeführte Betriebe, häufig mit Frauen an der Spitze», betont Dani Landolf. Dazu kommen einzelne Zwischenhändler sowie seit drei Jahren auch einige «assoziierte» Mitglieder. Mit dieser neuen Form der Mitgliedschaft versucht man zusätzliche Personengruppen wie Verlagsvertreter oder Literaturagenten an den Verband zu binden und sich damit breiter aufzustellen.

Ein starkes Gewicht legt der SBVV auf die Aus- und Weiterbildung: Er zeichnet für die Buchhändlerausbildung verantwortlich und bietet seinen Mitgliedern zahlreiche Kurse an, beispielsweise für Quereinsteiger in die Branche oder seit einigen Jahren regelmässig Workshops zu E-Books. An internationalen Buchmessen organisiert der Branchenverband Gemeinschaftsstände für die Schweizer Verlage. Aus finanziellen Gründen mussten die Messeauftritte zwar reduziert werden. Die wichtigsten Schauplätze wie Frankfurt, Leipzig, London, Bologna und Wien sind aber nach wie vor ein Muss,

um das Schweizer Buch- und Verlags-schaffen auch im Ausland ins Gespräch zu bringen.

Mehr öffentliche Beachtung im Inland bezweckt der Verband insbesondere mit dem «Schweizer Buchpreis» – gemäss Landolf seit der erstmaligen Vergabe 2008 eine Erfolgsgeschichte: «Der Schweizer Buchpreis hat sich innerhalb weniger Jahre zum wichtigsten Buchpreis der Deutschschweiz entwickelt. Anders als bei vielen anderen Preisen profitiert dabei nicht nur der ausgezeichnete Autor oder die Autorin, sondern durch die angekurbelten Verkäufe auch der Verlag und die Buchhändler.»

Buchmarkt gleich Sprachmarkt

Entgegen seinem Namen vertritt der «Schweizer» Buchhändler- und Verleger-Verband «nur» die Interessen der Buchhändler und Verleger in der deutschsprachigen Schweiz. Die Romandie und das Tessin sind verbandspolitisch je separat organisiert. «Buchmärkte sind Sprachmärkte mit an die jeweilige Sprache gebundenen Eigenheiten», erklärt Landolf. Lesungen nach «deutschem» Vorbild etwa kennt die französischsprachige Buchkultur nicht; die Autoren signieren zwar ihre Werke, lesen aber nicht daraus vor.

Die drei sprachregionalen Märkte – derjenige der Deutschschweiz macht drei Viertel des gesamten Schweizer Buchmarkts aus – orientieren sich primär an den jeweiligen Nachbarländern. Die Kontakte zu den Verbänden aus Deutschland und Österreich sind für den SBVV bedeutender als jene zu den Verbänden der französisch- und italienischsprachigen Schweiz. Eine Ausnahme bildet die eidgenössische Politik, wie das Beispiel der Buchpreisbindung zeigt: In dieser Sache lobbyierten der SBVV und seine Westschweizer und Tessiner Pendanten Seite an Seite.

Im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Kultur

Nach diesem «langen und ermüdenden Kampf» hat der SBVV nun bereits neue Vorschläge zum Erhalt eines gesunden Buchmarkts in der Pipeline. «Wir nehmen derzeit eine Auslegeordnung von Massnahmen vor, die wir mit Politik und Verwaltung diskutieren werden», so Lan-

dolf. Denkbar ist etwa ein erfolgsorientiertes Fördermodell.

Verlage und Buchhandlungen sind einerseits eigenständige Wirtschaftsunternehmen, die Geld verdienen und Steuern bezahlen müssen, die andererseits aber auch kulturelle Leistungen erbringen. «Durch diese spezielle Konstellation fallen wir häufig zwischen Stuhl und Bank», weiss Dani Landolf aus Erfahrung. So geschehen beim Konjunkturprogramm des Bundes wegen der Frankenstärke, wovon die Verleger und Buchhändler nicht profitierten. «Es heisst dann jeweils: «Ihr seid Kulturunternehmen»,», sagt Landolf und fordert die Politik auf, das Buch nicht nur als Kultur-, sondern auch als Wirtschaftsgut wahrzunehmen und für den Buchmarkt attraktive wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Ebenso wurde die Buchbranche beim Anfang Jahr in Kraft getretenen Kulturförderungsgesetz übergangen. Für den Geschäftsführer des SBVV ist das unverständlich, erfüllten doch Buchhändler und Verleger genauso wie Filmproduzenten, Kinobetreiber und Autoren eine kulturpolitische Aufgabe, die unterstützungswürdig sei. Es stehe deshalb ausser Frage, dass auch das Buch und die Literatur in der Kulturförderung verankert werden müssten.

Ein drittes Anliegen ist der Urheberrechtsschutz. «Der Patentschutz geniesst in der Schweiz eine hohe Akzeptanz», sagt Landolf mit Verweis auf die Pharma- und die Maschinenindustrie, «im Bereich des geistigen Eigentums steht er jedoch auf der Kippe.» Damit aber verdiene die Branche ihr Geld. Wenn der Schutz geistigen Eigentums erodiere, sei die gesamte professionelle Kulturindustrie gefährdet, warnt der Branchenkenner.

Zuversicht – trotz allem

Der Handlungsbedarf ist ausgewiesen: «Die Umsatzzahlen sind seit drei Jahren rückläufig und der Druck auf die Buchhändler und Verleger ist gross.» Negativ wirkt sich insbesondere die Währungssituation aus. Die Buchhändler geben gemäss Landolf die Währungsgewinne der aus dem Euroraum importierten Bücher grösstenteils an die Konsumenten weiter. Immerhin stammen 80 Prozent der in der Deutschschweiz verkauften

Bücher aus Deutschland. Umgekehrt exportieren viele Schweizer Verlage in Euroländer, während sie gleichzeitig Schweizer Löhne bezahlen müssen.

Da hilft es auch wenig, dass die Buchbranche eine Tieflohnbranche ist. Man habe zwar in den letzten Jahren die Mindestlöhne im Gesamtarbeitsvertrag schrittweise angehoben, doch längerfristig müsse das Ziel bei einem Minimum von 4000 Franken liegen, sind sich Arbeitgeberorganisation und Gewerkschaft einig. Überhaupt ist der SBVV-Geschäftsführer zufrieden mit der Sozialpartnerschaft – mit einem Haken: Zwei Grosse der Branche, Thalia und Weltbild, sind dem GAV nicht unterstellt. Entsprechende Gespräche laufen derzeit.

Schliesslich macht die Branche einen tiefgreifenden Strukturwandel durch. Die Digitalisierung wirft neue rechtliche Fragen auf, verändert Herstellungs- und Vermarktungsstrukturen ebenso wie die Rolle des Buchhandels und der Verlage. «Werden Buchhandlungen an diesem neuen Markt überhaupt partizipieren können?», stellt Dani Landolf eine derzeit offene Frage in den Raum. Klar ist für ihn: «Es wird noch eine ziemlich heftige Marktbereinigung geben. Doch die Branche ist seit jeher gewohnt zu kämpfen, und der Kampf geht weiter.» Er sei überzeugt, dass das klassische Buch weiterhin gefragt sein werde, und dass weiterhin viele Leute ihre Bücher in einer klassischen Buchhandlung kaufen wollten. ■



Mitglieder: 508

Gründung: 1849

Präsidentin: Marianne Sax

Geschäftsführer: Dani Landolf

Kontakt

Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband SBVV
Alderstrasse 40
Postfach, 8034 Zürich
Telefon: +41 (0)44 421 36 00
www.sbv.ch, info@sbvv.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes.
- «Employeur Suisse» paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 15 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

Publicité



Zürichsee Werbe AG

Responsable Suisse romande : Marianne Pöhl, tél. 044 928 56 18

Zürichsee Werbe AG

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Miser sur la qualité



Photo: Rob Lewis

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

«Employeur Suisse»

107^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

Annonces

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

Tirage

Tirage imprimé: 4300
Tirage certifié (REMP 2011):
Vendu: 3353
Gratuit: 416

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d./Hotel Storchen Zurich

Chères lectrices, chers lecteurs,

L'hôtellerie suisse traverse actuellement une période difficile. Depuis le milieu de l'année dernière, les nuitées hôtelières s'inscrivent à la baisse dans notre pays. Cette tendance s'est encore accentuée en avril. Le phénomène ne touche pas seulement les régions touristiques traditionnelles mais frappe aussi l'hôtellerie urbaine. Pour les responsables de la branche, cette évolution est dramatique et menace considérablement l'économie touristique. La demande en prestations hôtelières est fortement freinée par les cours de change défavorables du fait de la vigueur de la monnaie helvétique, notamment par rapport à l'euro. A ceci s'ajoutent les effets de la récession que subissent des marchés importants. Comment l'hôtellerie peut-elle faire face à cette situation?

Le Dossier de la présente édition est consacré à cette thématique. Nous avons donné la parole à Christoph Juen, directeur de l'association «hotellerie-suisse» et à Bernhard Kuster, directeur de l'association Gastrosuisse. Pour ces responsables du secteur, les réductions de prix ne constituent pas une stratégie durable. En revanche, il apparaît comme essentiel de continuer à miser sur la qualité de ces prestations typiquement «made in Switzerland». L'effort, le service, et la fidélisation des

clients devraient apporter plus que des actions promotionnelles. La qualité du personnel est bien sûr un élément essentiel de cette approche, d'où l'engagement de la branche pour la formation, du niveau de l'apprentissage jusqu'aux hautes écoles spécialisées et aux universités. Dans cette logique, l'exemple de l'hôtel Storchen de Zurich présenté dans notre Dossier illustre l'importance de la recherche de la qualité sous ses différents aspects. Une histoire qui remonte au 14^e siècle...

A notre Entretien nous avons invité Paul Jetzer, co-proprétaire et dirigeant de l'entreprise de construction Jetzer Hoch- und Tiefbau AG à Schnottwil dans le canton de Soleure. L'entreprise emploie environ 90 salariés et n'a jamais de difficulté à recruter les bonnes personnes. Paul Jetzer ne souhaite pas la croissance avant tout mais estime plus important de faire du travail de qualité. L'entreprise tient beaucoup à la formation continue pour former ses propres cadres. Avec la troisième génération de la famille, l'avenir est assuré. Un exemple classique et rassurant de la PME helvétique.

«L'Etat c'est moi!». Cette phrase prometteuse d'un vaste programme a traversé plusieurs siècles. Dans son Eclairage, Jean Cavadini nous livre quelques réflexions à ce sujet et ose parler de cette notion aujourd'hui si rafraîchissante qu'est la morale...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

La Suva baisse à nouveau ses primes pour 2013

Grâce à de bons résultats en 2011, les primes diminueront en moyenne de 2 pour cent dans l'assurance contre les accidents professionnels et de 1 pour cent dans l'assurance contre les accidents non professionnels. Près de la moitié de l'ensemble des clients auront ainsi moins à déboursier.

Il s'agit de la sixième baisse de primes consécutive. Parmi les raisons à cela, la Suva mentionne une prévention plus efficace, un management réussi des sinistres, des contrôles de coûts plus rigoureux et une gestion des risques plus efficiente en matière de placements.

Pour l'assurance contre les accidents professionnels, les primes reculent de 2 pour cent en moyenne et de 1 pour cent pour celles contre les accidents non professionnels. Comme l'indique la Suva, les primes effectives dépendent du risque présenté par l'entreprise et le secteur. Dans quelques cas, des hausses de primes sont également possibles. De plus, dans quelques branches de l'assurance contre les accidents professionnels, les fonds de compensation peuvent être réduits. Le remboursement permet une baisse des primes supplémentaire et extraordinaire de 3 pour cent en moyenne. Les comptes annuels



Une des campagnes de prévention de la Suva: échafaudages en sécurité

de la Suva se sont bouclés avec un excédent de recettes de 123 millions de francs (année précédente: 244 millions). Le nombre des accidents et des maladies professionnelles déclarés a augmenté de 1,6 pour cent pour passer à

466 424 en 2011. La hausse a été un peu plus marquée pour les accidents survenus durant les loisirs que pour les accidents professionnels (2,8 pour cent pour les premiers contre 2,2 pour cent pour les seconds). Globalement, l'accroissement a toutefois été moins sensible que l'année précédente (2,2 pour cent).

Le nombre des nouvelles rentes d'invalidité allouées s'est établi à 1727, atteignant ainsi son plus bas niveau depuis l'introduction en 1984 de la loi sur l'assurance-accidents. Il a presque diminué de moitié par rapport au pic enregistré en 2003 avec 3357 nouvelles rentes. Pour la Suva, cette évolution est aussi le résultat des mesures de réinsertion mises en œuvre systématiquement. ■

www.suva.ch

La Fondation IPT intégration pour tous: enquête nationale sur l'intégration professionnelle

Afin d'évaluer, à l'échelle nationale, les politiques des entreprises suisses en matière d'intégration professionnelle, IPT conduit, pour la 5ème fois, une enquête comparative.

La réinsertion professionnelle est l'un des piliers de notre système d'assurances sociales et constitue un enjeu majeur en termes de cohésion sociale. Spécialisée depuis 40 ans dans l'accompagnement vers l'emploi des personnes atteintes dans leur santé ou en difficulté face au marché du travail, la Fondation IPT intégration pour tous place cette thématique au cœur de sa mission.

Cette enquête est menée en partenariat avec l'Observatoire universitaire de l'emploi de Genève, et avec le soutien de Promotion santé suisse et de l'Association suisse des paraplégiques, cette étude a pour objectif de fournir un état

des lieux de la situation des personnes atteintes dans leur santé travaillant au sein des entreprises suisses. Il s'agira également d'évaluer dans quelle mesure les politiques de management jouent un rôle en termes d'intégration. Le questionnaire accorde encore une place particulière à la question de la responsabilité sociale pour comprendre comment ce facteur est pris en compte et appliqué au sein des entreprises, notamment en termes de réinsertion professionnelle. La participation des entreprises joue un rôle majeur dans la réussite de cette étude. Aussi, IPT vous invite chaleureusement à remplir le questionnaire en ligne d'une dizaine de questions d'ici au

25 septembre 2012, à l'adresse www.fondation-ipt.ch/benchmarking. Les données seront traitées de manière anonyme. Les résultats seront communiqués début décembre et permettront aux entreprises répondantes de se situer en comparaison des entreprises de même taille, de même secteur ou d'une même région. Près de 2000 entreprises regroupant plus de 123 000 collaborateurs avaient pris part à notre précédente enquête en 2009, dont les résultats sont disponibles sur notre site internet www.fondation-ipt.ch. ■

Questionnaire: www.fondation-ipt.ch/benchmarking

Journée de l'industrie Swissmem: engagement dans les pays BRIC

La Journée de l'industrie Swissmem 2012 intitulée «Nouveaux marchés – nouvelles chances» fut consacrée aux chances et risques d'un engagement des entreprises industrielles suisses dans les nouveaux marchés de croissance, en particulier dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Les intervenants invités, parmi eux le Conseiller fédéral Didier Burkhalter et Hans Hess, président de Swissmem, ont motivé les représentants d'entreprises présents de profiter avec intelligence des occasions qui s'offrent également au-delà des frontières de l'Europe. Ils ont également souligné la

grande importance de l'esprit ouvert de la Suisse. Plus de 1000 personnes représentant l'économie, l'administration, la politique et la science, ont participé à la Journée de l'industrie ainsi que plus de 200 apprentis et étudiants.

L'industrie MEM est un pilier important de l'économie suisse. Elle génère chaque année plus de 9 pour cent du PIB suisse, contribue à 35 pour cent à l'exportation des biens suisses et occupe plus de 330 000 personnes en Suisse. ■

Informations supplémentaires sous: www.swissmem.ch

Légère baisse du nombre de faillites en 2011

En 2011, 11 073 ouvertures de faillites ont été recensées en Suisse, ce qui représente une diminution de 1,3 pour cent par rapport à 2010. Durant la même période, les pertes résultant des clôtures de procédures de faillite ont augmenté de 3,1 pour cent. Par ailleurs, près de 2,7 millions de commandements de payer ont été délivrés en 2011, soit 1 pour cent de plus qu'en 2010. En 2011, le nombre d'ouvertures de faillites à l'encontre de personnes physiques ou morales atteint 11 073 cas, soit 145 (-1,3 pour cent) de moins qu'en 2010, ce qui représente la première baisse supérieure à 1 pour cent enregistrée en l'espace de 10 ans. Comme les années précédentes, près de la moitié des faillites ouvertes en Suisse se sont concentrées dans les mêmes

quatre cantons, à savoir Zurich (1491, 13,5 pour cent), Vaud (1458, 13,2 pour cent), Berne (1332, 12 pour cent) et Genève (1280, 11,6 pour cent).

Au niveau cantonal, l'évolution entre 2010 et 2011 a été hétérogène. Dans 11 cantons, le volume des ouvertures de faillites est resté stable (à 10 unités près), alors qu'il a reculé dans 9 autres et crû dans les 6 restants. Les diminutions les plus marquées ont été observées dans les cantons de Zurich (-97, -6,1 pour cent) et de Genève (-89, -6,5 pour cent) alors que l'accroissement le plus fort a eu lieu dans le canton Berne (+95, +7,7 pour cent). ■ (OFS)

www.statistique.admin.ch

UPS: l'année 2011 des employeurs

La publication «L'année des employeurs 2011» de l'Union patronale suisse vient de paraître. Le rapport annuel comprend, entre autres, des thèmes concernant le marché du travail, les conditions 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». ■

www.employeur.ch

PERSPECTIVES

Meilleure conjoncture

Selon les nouvelles prévisions de la Confédération, la conjoncture suisse résiste mieux que prévu au début 2012.

Grâce à une conjoncture intérieure robuste et à une industrie d'exportation plutôt résistante, l'économie suisse tire mieux son épingle du jeu que prévu, face à la vigueur du franc et à la récession économique affectant un grand nombre de pays de l'UE. La situation n'en reste pas moins tendue et la pression élevée sur les marges bénéficiaires pour différents secteurs et plusieurs entreprises exportatrices.

Compte tenu toutefois de la bonne évolution conjoncturelle observée durant le semestre d'hiver, le Groupe d'experts de la Confédération relève ses prévisions de croissance pour 2012, les portant de 0,8 à 1,4 pour cent pour le PIB à prix constants (en volume). Cette adaptation ne saurait occulter le fait que le contexte économique européen s'est à nouveau dégradé ces derniers temps. Le Groupe d'experts table sur une croissance du PIB de 1,5 pour cent en 2013.

Le principal risque conjoncturel est celui de la crise de la dette dans la zone euro. Les prévisions de croissance favorables pour l'économie suisse partent résolument du principe que la politique économique européenne réussira à empêcher une propagation de la crise et son évolution en crise bancaire et financière à grande échelle. ■

Prévisions conjoncturelles 2012

Juin 2012: variation en % par rapport à l'année précédente

	2012
PIB	1,4
Dépenses de consommation (priv.)	1,7
Dépenses de consommation (Etat)	2,1
Investissements dans la constr.	2,0
Investissements en biens d'équip.	0,5
Exportations	1,4
Importations	2,5
Taux de chômage (2012 en %)	3,2

Source: Seco

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

Recensement horloger: 4255 emplois supplémentaires en 2011

Le recrutement de nouvelles forces a explosé en 2011 dans l'industrie horlogère. Le secteur a compensé, en termes de personnel, les pertes subies lors de la crise de 2008–2009. Ses effectifs ont passé de 48 548 à 52 803 travailleurs, soit une augmentation de 8,8 pour cent. Signe de l'excellente santé économique de la branche, c'est le deuxième chiffre le plus élevé en 30 ans.

Au 30 septembre 2011, on comptait 52 803 personnes actives dans le secteur horloger et microtechnique, soit 4255 de plus que l'année précédente. C'est la première fois que les chiffres remontent la pente depuis 3 ans, après la perte de 4203 unités (–7,9 pour cent) en 2009 et le léger tassement enregistré en 2010 (–1,1 pour cent). Le nombre de sociétés a quant à lui baissé de 23 unités (–3,8 pour cent) et passe de 596 à 573; un résultat a priori en contradiction avec ceux qui précèdent, mais qui s'explique notamment par les évolutions de la branche (fusions/absorptions/cessations d'activité/faillites).

12 000 travailleurs en 10 ans

Ces bons résultats reflètent la bonne marche des affaires du secteur: l'industrie horlogère et microtechnique, disposant de structures saines avec des capacités de production élevées et une bonne résistance aux aléas conjoncturels, connaît une situation comparable

aux années de forte croissance 2007 et 2008. L'effectif 2011 est le deuxième le plus élevé depuis 1978, le premier étant le millésime record de 2008 (avec 53 300 personnes). Entre deux, il faut rappeler que les chiffres sont descendus en dessous de la barre de 30 000 à l'issue de la crise horlogère (29 809 travailleurs en 1987) pour ensuite régulièrement remonter la pente dès la fin des années 90. En dix ans, l'industrie horlogère et microtechnique a gagné près de 12 000 travailleurs. Quant à la répartition géographique, le trio de tête des cantons de l'Arc jurassien reste le même que celui en vigueur depuis plusieurs années; il est formé par Neuchâtel, Berne et Genève; viennent ensuite Jura, Vaud et Soleure. En 2011, la progression des effectifs s'est effectuée surtout dans les cantons de Neuchâtel (+1298), Berne (+1091) et Jura (+545). Les 6 cantons précités représentent près de 92 pour cent des 573 entreprises du secteur.

Personnel de production et personnel qualifié

Le personnel de production, première catégorie d'embauche en période de bonne conjoncture, voit augmenter ses effectifs de 9,9 pour cent (+3535). Pour mémoire, c'était cette même catégorie – incluant, en plus des travailleurs en atelier, tout le personnel lié à la recherche et au développement – qui avait été la plus touchée en 2009 avec 10 pour cent de travailleurs en moins (–3940) et avait encore subi une perte en 2010 (–570 emplois). La branche peut s'enorgueillir une nouvelle fois de chiffres très réjouissants quant au niveau de qualification de ses travailleurs. On constate que la proportion de non-qualifiés dans

la branche baisse. De 2010 à 2011, elle passe de 37 à 36,6 pour cent. Alors qu'il y a 20 ans on comptait deux tiers de non-qualifiés contre un tiers de qualifiés, ces proportions se sont désormais inversées. Les travailleurs qualifiés représentent 61,5 pour cent des effectifs totaux.

Apprentissage dual au ralenti

Bien que toujours plus de jeunes plébiscitent les formations horlogères, le nombre d'apprentis – 965 – effectuant leur formation en entreprise (apprentissage dual) n'a pas bougé depuis 2010. La part de cette catégorie a même baissé, en passant à 1,9 contre 2,1 pour cent en 2010. Ces résultats décevants ne doivent pas faire oublier les efforts consentis par les entreprises formatrices du secteur. Ces efforts ont été particulièrement significatifs dans les «bonnes années»: en 2007, où on avait relevé plus de 18 pour cent de hausse de postes d'apprentissage, et en 2008 avec plus de 4 pour cent.

Milieu industriel majoritairement conventionné

En ce qui concerne l'affiliation des entreprises horlogère et microtechnique au système conventionnel de la branche, soit à la Convention collective de travail (CCT) cosignée avec les syndicats, on note une rigoureuse stabilité en termes d'effectifs. Le taux de travailleurs exerçant leur activité dans des sociétés soumises à la CCT reste fortement majoritaire avec 85,7 pour cent (même chiffre qu'en 2010). En chiffres absolus, cela représente 45 268 personnes sur un total de 52 803. ■ (Convention patronale)

Le niveau de qualification dans l'industrie horlogère est en constante augmentation.



Photo: CP

Un poison pour le marché suisse du travail

Dans le cadre de la révision des règles d'assainissement de la loi sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP) un plan social obligatoire sera introduit. Cette concession à des revendications syndicales est une pilule empoisonnée qui ne fera pas le bonheur des travailleurs. **Par Thomas Daum**



Photo: Rob Lewis

Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

Au cours de cette session, le Conseil des Etats a voté une révision de la LP dont le but est d'alléger les règles d'assainissement des entreprises. A cette fin, l'art. 333b CO sera notamment modifié de telle sorte que le repreneur d'une entreprise, dans le cadre d'une procédure d'insolvabilité, ne doive pas reprendre tous les contrats de travail en cours, comme c'est actuellement le cas. Mais les syndicats s'étant prononcés contre cet assouplissement lors de la procédure de consultation (lequel vise pourtant à préserver une partie des effectifs de l'entreprise à la faveur de son assainissement!), voici que la Chambre haute a décidé d'introduire à titre «compensatoire» l'obligation d'un plan social dans les articles 335 h-k du Code des obligations. Les entreprises de plus de 250 personnes qui licencient plus de 30 collaborateurs seront tenues de négocier un plan social avec ceux-ci. Si les parties ne parviennent pas à s'entendre, un tribunal arbitral fixera le plan, qui ne devra pas mettre en danger la survie de l'entreprise.

Les Etats ont refusé par 26 voix contre 11 une proposition de biffer et cédé ainsi à ce discutabile marchandisage politique. Cette «compensation» est d'autant plus condamnable qu'elle n'a rien à voir avec l'assainissement des entreprises, qui était pourtant le seul objet

de la révision. La révision a donc servi de prétexte à un certain nombre de sénateurs, qui avaient commencé par chanter les louanges du marché du travail libéral helvétique, pour intervenir dans la liberté d'embauche et de licenciement. Le fait que la mesure se limite aux grandes entreprises montre aussi à quel point la décision de la Chambre haute obéit à un calcul politique. En cas de restructuration opérée par leurs propres moyens, elles paient ainsi le prix (politique) du sauvetage plus aisé offert aux entreprises qui ne peuvent s'en sortir qu'avec l'aide du dispositif d'assainissement légal. Cette logique absurde convient aussi mal à la «Chambre de réflexion» que les questions juridiques de détail laissées ouvertes par les nouvelles règles.

Ce que les syndicats pensent gagner grâce à cet élément de révision est pour le marché du travail un véritable venin qui ne fera aucun bien aux travailleurs. Le régime actuel laisse la question des plans sociaux en apanage aux partenaires sociaux et a fait ses preuves. Dans le cadre de conventions collectives ont vu le jour des «cultures de plans sociaux» différenciées qui tiennent compte des besoins et particularités de chaque secteur. Uniformiser les plans sociaux par la loi entraîne au contraire un renchérissement démesuré des mesures de restructuration et une perte non négligeable de flexibilité pour le marché du travail. Sous le régime rigide des plans sociaux obligatoires, les entreprises hésiteront à embaucher, dans la crainte des surcoûts liés à d'éventuelles suppressions ultérieures de postes. Cet effet de «lock-out» est donc le prix élevé que les travailleurs devront payer un jour pour des plans sociaux obligatoires. ■

Paul Jetzer, copropriétaire de Jetzer Hoch- und Tiefbau AG, Schnottwil

«Marges et prix sont nettement trop bas»

Avec ses fils Reto et Urs, M. Paul Jetzer dirige l'entreprise de construction éponyme à Schnottwil (SO), qui occupe actuellement quelque 90 collaborateurs. Dans cette interview, l'ancien président de la Société soleuroise des entrepreneurs nous parle de la situation et de l'avenir de son entreprise ainsi que du secteur de la construction. **Par René Pfister**

Monsieur Jetzer, dans quels secteurs votre entreprise est-elle active et quels sont vos principaux clients ?

Paul Jetzer : Nous sommes actifs dans le bâtiment et le génie civil, ainsi que dans les travaux spéciaux. Nous faisons pratiquement tout dans le bâtiment et les travaux publics, en matière de rénovation et de nouvelles constructions, dans les domaines agricole et industriel, du terrassement, des travaux en sous-sol et d'alentours, ainsi que de la construction routière. Les travaux spéciaux concernent principalement le drainage au moyen de fraiseuses de fossé. Actuellement, nous employons environ 90 salariés. Ces dernières années, notre effectif s'est régulièrement accru. Dans la construction, nos clients sont en majorité des privés et des communes; pour le génie civil, ce sont les pouvoirs publics.

La construction connaît un boom, grâce aussi aux bas taux d'intérêt. Votre entreprise en profite-t-elle ?

Certainement. Dans notre région également, nous observons davantage d'investissements dans la construction grâce aux faibles taux d'intérêt. Nos commandes indiquent que tant le bâtiment que

des matériaux augmentent constamment. A long terme, ce n'est pas vivable. La pression des prix est aussi due à la concurrence croissante et, en partie également, aux ordonnances sur les soumissions des mandants publics, car on ne peut plus avoir de négociations sur les offres. A mon sens, l'évolution des prix est incompréhensible et très préjudiciable.

Que pensez-vous de l'évolution à moyen terme ?

Je pense que les taux ne vont pas grimper rapidement et que les investissements dans la construction vont donc durer. Nombreux sont ceux qui préfèrent investir dans la construction ou la transformation plutôt que dans des actions. Je crois néanmoins que ce boom va décliner, en particulier dans la construction de logements.

En tant qu'entrepreneur, à quoi accordez-vous personnellement une importance particulière ?

Nous ne souhaitons pas la croissance avant tout. Il est plus important pour nous de faire du travail de qualité, à l'avenir aussi, et de conserver notre bonne position dans la région. Je suis convaincu que cette stratégie est payante et j'espère qu'elle nous permettra aussi d'obtenir à nouveau des prix convenables. Je pense qu'il nous faut vraiment avoir des relations de partenariat avec les maîtres d'ouvrages et les artisans, tout en étant traités équitablement. A mes yeux, il importe aussi que nous puissions soigneusement planifier un ouvrage, avec le temps de préparation nécessaire. A cet égard, il faut que les plans et les clarifications soient faits dans les temps, ce qui n'est, hélas, pas toujours le cas.

«Nous formons chaque année un ou deux apprentis. Nombreux sont ceux qui restent chez nous»

les travaux publics se portent bien. Les opérations de drainage ont lieu plutôt en saison hivernale.

Selon la Société suisse des entrepreneurs, le chiffre d'affaires du secteur augmente au détriment des prix et des marges.

C'est vrai. Les marges sont clairement trop faibles. Je constate que les tarifs stagnent depuis 2 à 3 ans, voire reculent. Plus l'objet est important, plus le prix est bas. Parallèlement, les salaires et les coûts

Dans de nombreux secteurs, il y a pénurie de personnel qualifié. Avez-vous aussi des difficultés à recruter de bons collaborateurs ?

Non, car nous bénéficions certainement de notre localisation en régions de campagne. Notre personnel est composé à 90 pour cent de Suisses, dont beaucoup viennent de la région. Nous avons

des gens qui travaillent chez nous depuis des décennies. Nous formons aussi chaque année un ou deux apprentis comme maçon ou constructeur de routes. Parmi eux, nombreux sont ceux qui suivent un perfectionnement au sein de l'entreprise, ou au centre de formation de Sursee et qui demeurent chez nous. Depuis quelques années, nous recevons toujours plus de candidatures de la part de jeunes gens formés. Je peux dire qu'il règne une très bonne ambiance de travail dans notre entreprise, raison pour laquelle nous n'avons jamais eu de difficulté à recruter les bonnes personnes.

Quelle est l'importance de la formation et de la formation continue?

Du fait que nous sommes situés relativement loin des autres entreprises ou des villes, beaucoup de jeunes préfèrent travailler chez nous après leur apprentissage. En contrepartie, nous sommes prêts à leur faciliter une formation continue à nos frais, que ce soit comme maçon, préparateur, contremaître, ou même chef de chantier. Nous tenons beaucoup à la formation continue. Elle en vaut la peine pour nous aussi, parce que nous pouvons ainsi quasiment former nos propres cadres et permettre aux collaborateurs de s'identifier fortement à l'entreprise. Il faut semer pour récolter ...!

Vous avez longtemps été président de la Société soleuroise des entrepreneurs. Quels sont les thèmes qui vous ont le plus occupé?

D'une part, la formation de jeunes professionnels, d'autre part le contrat-cadre. A la fin des années 1980, j'ai aussi été très impliqué dans la création de la Société soleuroise de traitement des déchets par la Société des entrepreneurs. Le but était de nettoyer tous les chantiers. Il y a quatre ans, celle-ci a été mandaté par le canton afin d'organiser et exécuter les contrôles de chantiers pour les communes.

Quel bilan personnel tirez-vous de votre activité associative?

Ce fut une période très intéressante. Grâce à elle, j'ai pu connaître toutes les entreprises membres du canton et nou-



Paul Jetzer est copropriétaire de l'entreprise Gebr. Jetzer Hoch- und Tiefbau, dont le siège est à Schnottwil (SO) et qui compte une succursale à Fräschels (FR). A 67 ans, il fait partie depuis 1970 de la direction de la société familiale. M. Jetzer a présidé pendant 11 ans la Fédération soleuroise des entrepreneurs (jusqu'en mai 2011). Voyages et musique pour instruments à vent font partie de ses loisirs.

er de nombreux contacts avec les représentants de l'industrie du bâtiment. Mon activité comportait aussi une collaboration intense avec les sections du nord-ouest de la Suisse, l'appartenance au Centre d'apprentissage pour maçons de Sursee et des fonctions de délégué de la Fédération suisse des entrepreneurs. Ces contacts diversifiés compensaient l'important volume de travail à affronter en tant que président de l'association.

La convention nationale a été renouvelée après d'âpres négociations avec les syndicats. Quelle est votre appréciation du résultat?

Personnellement, j'estime qu'il est très bon, pour les employeurs comme pour les salariés. J'ai été positivement surpris que les syndicats lâchent du lest. Ils ont réalisé que face à des marges étroites et des prix bas, on ne peut tout avoir.

Par rapport à l'immigration, il est souvent question de dumping salarial et de travail au noir. Que pensez-vous de cette situation?

Je ne suis pas favorable à une multiplication des lois et contrôles. Ceux-ci sont cependant incontournables sur les chan-

tiers. Nous autres entrepreneurs pensons que la concurrence doit payer les mêmes salaires que nous-mêmes. Le dumping salarial est plutôt un problème dans le second œuvre que dans le secteur principal de la construction.

Quels sont vos objectifs pour votre entreprise et comment se présente son avenir?

Fondamentalement, nous avons atteint nos objectifs. Depuis 1970, nous avons doublé la taille de l'entreprise et l'avenir est assuré avec la troisième génération de la famille. Deux de mes fils sont déjà copropriétaires de l'affaire et un autre en reprendra cette année encore la direction. René Junker, entrepreneur diplômé, est mon successeur comme responsable pour le bâtiment. A l'avenir, je resterai à disposition de l'entreprise en tant que président du Conseil d'administration. Ultérieurement, tout est ouvert pour la 4^e génération: avec six petits-enfants – tous des garçons! – il est fort possible que l'un ou l'autre veuille aussi devenir entrepreneur. ■

Jugement

Prohibition de concurrence et devoir de fidélité

Une prohibition de concurrence n'est justifiée que si l'employé, grâce à sa connaissance des clients, peut leur proposer ses propres prestations. Il cause ainsi un préjudice envers son employeur. Si un employé veut se mettre à son compte, il a le droit d'entreprendre des préparatifs avant la fin du contrat, pour autant qu'il ne concurrence pas son employeur.

Faits

X. SA est une société anonyme, qui a son siège à Genève et ses bureaux à France, dont le but social est l'organisation de training, séminaires, cycles de formation, notamment dans le développement des ressources humaines de l'entreprise, les conseils et l'assistance dans la direction et le management d'entreprise.

Par contrat du 23 février 2000, X. a engagé A., domicilié dans le canton de Genève, en qualité de «training coach senior» dès le 1^{er} mars 2000. Le contrat contient une clause de prohibition de concurrence, interdisant à l'employé, en cas de démission après la première année de service, d'exercer une activité concurrente dans un délai de deux ans et dans l'espace de la Suisse romande et de la région frontalière de Genève; la clause est assortie d'une amende conventionnelle fixée au montant total de la rémunération de la dernière année d'activité, qu'elle soit complète ou partielle.

Par lettre du 28 août 2006, X. a engagé B., domicilié dans le canton de Genève, en qualité de «training coach senior» dès le 1^{er} septembre 2006. La lettre contient également une clause de prohibition de concurrence pour une durée de deux ans limitée à l'espace de la Suisse romande; cette clause est assortie d'une amende conventionnelle d'un montant correspondant à la rémunération de la dernière année d'activité.

Au cours de leur emploi, A. et B. ont animé des journées de cours dans diverses entreprises.

Par lettre du 22 octobre 2007, A., B. ainsi qu'un consultant externe, U., ont exprimé l'intention de changer leur statut. Par lettre du même jour, A. et B. ont

résilié le contrat de travail avec effet au 31 janvier 2008.

Les discussions avec l'employeur n'ayant pas évolué dans le sens souhaité, A. et B. ont décidé de poursuivre leur activité dans le domaine de la formation en qualité d'indépendants.

Le 12 décembre 2007, U. a inscrit au registre du commerce une société en nom collectif, dont la raison sociale est «V. & Associés», dans laquelle il est le seul associé avec son épouse et dont le but est analogue à celui de X.

A. et B. ont conçu le projet de rejoindre cette société dès la fin de leur travail au sein de X.

Après le 31 janvier 2008 et jusqu'à fin mai 2008, A. a encore dispensé des formations pour X. en faveur de F. et de G. Après le 31 janvier 2008, B. a assuré des animations pour le compte de X., notamment chez C. SA.

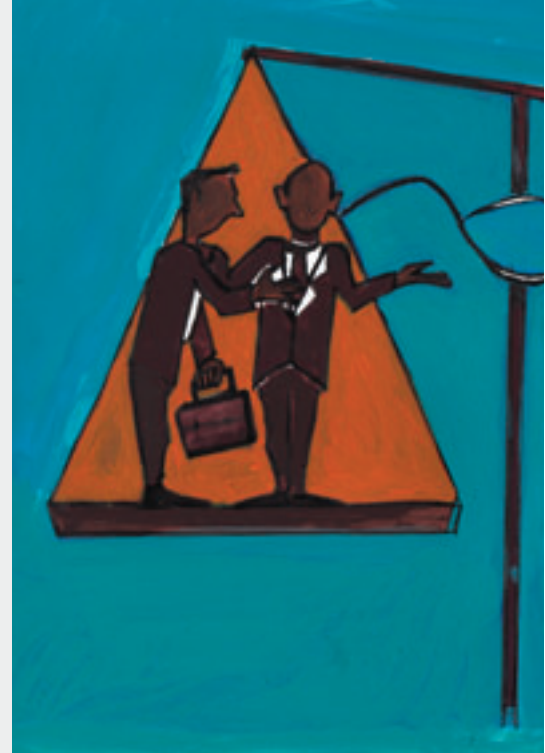
Le 8 avril 2008, A. et B. sont devenus associés de la société en nom collectif fondée par U. Celle-ci a pris le nom «W. & Associés».

X. reproche à ses deux anciens employés, soit A. et B., d'avoir violé la clause de prohibition de concurrence et leur réclame la pénalité convenue.

Extraits des considérants: clause de concurrence

2.2 Le contrat de travail conclu avec chacun des A. et B. est assorti d'une clause de prohibition de concurrence au sens des art. 340 à 340c CO. En cas de violation de cette clause, une peine conventionnelle a été prévue (art. 160 à 163 CO; cf. également: art. 340b al. 2 CO).

La cour cantonale a conclu que la clause de prohibition de concurrence et en conséquence la clause pénale qui lui



est liée n'étaient pas valables. Il s'agit là de la première question juridique qu'il convient de résoudre.

2.2.1 Selon l'art. 340 al. 2 CO, la prohibition de faire concurrence n'est valable que si les rapports de travail permettent au travailleur d'avoir connaissance de la clientèle ou de secrets de fabrication ou d'affaires de l'employeur et si l'utilisation de ces renseignements est de nature à causer à l'employeur un préjudice sensible.

Dans une jurisprudence ancienne, le Tribunal fédéral a considéré que l'employé ne pouvait tirer profit de sa connaissance de la clientèle lorsque les rapports entre la clientèle et l'employeur ont essentiellement un caractère personnel, fondé sur la compétence de cet employeur, par exemple s'il s'agit d'un avocat célèbre ou d'un chirurgien réputé; dans ce cas, en effet, la connaissance que l'employé possède de la clientèle ne lui procure pas, à elle seule, le moyen de rompre ou de distendre le lien existant entre l'employeur et sa clientèle.

Ultérieurement, la jurisprudence a eu l'occasion de se pencher sur la situation inverse, à savoir le cas où une relation personnelle était établie entre le client et l'employé lui-même, en l'occurrence un dentiste; il a été conclu que dans ce cas également, la clause de prohibition de concurrence n'était pas valable, parce que la personnalité de l'employé re-



Illustration: Christine Bui

vêtait pour le client une importance prépondérante et interrompait le rapport de causalité qui doit exister entre la simple connaissance de la clientèle et la possibilité de causer un dommage sensible à l'employeur.

Cette jurisprudence a été approuvée par la doctrine unanime pour les cas où la relation entre la clientèle et l'employé repose essentiellement sur les capacités personnelles de ce dernier et relève à l'arrière-plan l'identité de l'employeur.

Une clause de prohibition de concurrence, fondée sur la connaissance de la clientèle, ne se justifie que si l'employé, grâce à sa connaissance des clients réguliers et de leurs habitudes, peut facilement leur proposer des prestations analogues à celles de l'employeur et ainsi les détourner de celui-ci. Ce n'est que dans une situation de ce genre que, selon les termes de l'art. 340 al. 2 CO, le fait d'avoir connaissance de la clientèle est de nature, par l'utilisation de ce renseignement, à causer à l'employeur un préjudice sensible. Il apparaît en effet légitime que l'employeur puisse dans une certaine mesure se protéger, par une clause de prohibition de concurrence, contre le risque que le travailleur détourne à son profit les efforts de prospection effectués par le premier ou pour le compte du premier.

La situation se présente différemment lorsque l'employé noue un rapport personnel avec le client en lui fournissant

des prestations qui dépendent essentiellement des capacités propres à l'employé. Dans ce cas en effet, le client attache de l'importance à la personne de l'employé dont il apprécie les capacités personnelles et pour qui il éprouve de la confiance et de la sympathie. Une telle situation suppose que le travailleur fournisse une prestation qui se caractérise surtout par ses capacités personnelles, de telle sorte que le client attache plus d'importance aux capacités personnelles de l'employé qu'à l'identité de l'employeur. Si, dans une telle situation, le client se détourne de l'employeur pour suivre l'employé, ce préjudice pour l'employeur résulte des capacités personnelles de l'employé et non pas simplement du fait que celui-ci a eu connaissance du nom des clients.

Pour admettre une telle situation – qui exclut la clause de prohibition de concurrence –, il faut que l'employé fournisse au client une prestation qui se caractérise par une forte composante personnelle. Dire si tel est le cas dépend des circonstances, dont la constatation relève du fait et lie le Tribunal fédéral.

2.2.2 En l'espèce, la cour cantonale a procédé à une appréciation des preuves recueillies. Un témoin a estimé que les qualités personnelles des animateurs comptaient pour 70 % dans la décision de la clientèle. On ne voit pas ce qu'il y a d'arbitraire à le croire. Par ailleurs, les qualités oratoires des animateurs et les réactions positives de l'auditoire ont également été invoquées. Il n'a pas été établi que X. utilisait une méthode d'enseignement particulière ou que son matériel de soutien à la présentation jouait un rôle particulièrement important.

Pour des séminaires de formation, on conçoit facilement que les entreprises clientes attachent une importance prépondérante à la capacité de l'animateur d'attirer l'attention, de s'exprimer clairement et de transmettre un message que l'auditoire retiendra. On ne saurait dire que la cour cantonale a établi les faits de manière arbitraire. Sur cette base, il faut conclure qu'exploiter la seule connaissance de la clientèle ne suffisait pas pour causer un préjudice sensible à l'employeur et que le préjudice subi

découle au contraire, de manière prépondérante, des capacités personnelles des travailleurs. En conséquence, la cour cantonale n'a pas violé l'art. 340 al. 2 CO en concluant que la clause de prohibition de concurrence n'était pas valable.

Extraits des considérants: devoir de fidélité

2.3 X. reproche à A. et B. d'avoir indiqué à des clients, avant la fin des rapports de travail, qu'ils poursuivraient leur activité à titre indépendant ou dans une autre structure et d'avoir ainsi détourné de la clientèle de leur employeur; elle considère que A. et B. ont violé leur devoir de fidélité et qu'ils lui ont causé un dommage.

2.3.1 Selon l'art. 321a al. 1 CO, le travailleur doit sauvegarder fidèlement les intérêts légitimes de l'employeur. Il ne doit pas faire concurrence à l'employeur pendant la durée du contrat (art. 321a al. 3 CO).

Pendant la durée du contrat, le travailleur ne doit pas utiliser ni révéler des faits destinés à rester confidentiels, tels que les secrets de fabrication et d'affaires dont il a pris connaissance au service de l'employeur; il est tenu de garder le secret même après la fin du contrat en tant que l'exige la sauvegarde des intérêts légitimes de l'employeur (art. 321a al. 4 CO).

Si le travailleur contrevient à ses obligations, il répond du dommage qu'il cause à l'employeur intentionnellement ou par négligence (art. 321e al. 1 CO).

2.3.2 Pour être qualifiées de secrets d'affaires ou de fabrication, les connaissances acquises par le travailleur doivent toucher à des questions techniques, organisationnelles ou financières, qui sont spécifiques et que l'employeur veut garder secrètes; il ne peut s'agir de connaissances qui peuvent être acquises dans toutes les entreprises de la même branche. L'existence de tels secrets ne ressort pas en l'espèce des constatations cantonales.

L'art. 340 al. 2 CO distingue d'ailleurs la connaissance de la clientèle, d'une part, et les secrets de fabrication ou d'affaires, d'autre part. La seule con-►

► naissance de la clientèle ne saurait donc en aucun cas constituer l'un de ces secrets particuliers que le travailleur devrait garder même après la fin du contrat de travail (art. 321a al. 4 CO). X. ne le prétend d'ailleurs pas, la cour cantonale ayant même constaté qu'elle publiait sur internet la liste de ses principaux clients.

2.3.3 Le contrat de travail, qui est un contrat de durée, n'oblige en principe les parties que pendant la période durant laquelle il déploie ses effets. En l'absence d'une disposition légale contraire, le travailleur peut se prévaloir, après l'extinction du contrat, de la liberté économique, qui comprend notamment le libre choix de la profession, le libre accès à une activité économique lucrative privée et son libre exercice (art. 27 Cst.). Ainsi, la jurisprudence a souligné que les parties à un contrat de travail – en dehors de l'hypothèse d'une prohibition de concurrence licite – ne sauraient valablement restreindre le droit du travailleur d'exercer une activité économique après la fin du contrat.

2.3.4 Ainsi, le devoir de fidélité, invoqué par X., s'est éteint avec l'extinction du rapport de travail.

Or il a été constaté que les deux contrats de travail ont été résiliés pour le 31 janvier 2008.

Que A. et B. aient encore exercé quelques tâches pour leur ancien employeur après cette date – probablement sur la base d'un mandat comme l'admet X. – n'y change rien. En effet, il n'est ni allégué ni démontré que les actes reprochés à A. et B. entreraient en contradiction avec les intérêts du mandant découlant de ces mandats particuliers.

X. assumant le fardeau de la preuve (art. 8 CC), il était essentiel qu'elle parvienne à prouver que les actes reprochés à A. et B. ont eu lieu avant le 31 janvier 2008, date à laquelle le devoir de fidélité a pris fin.

2.3.5 Lorsqu'un employé envisage de se mettre à son compte ou de fonder avec d'autres une entreprise concurrente, il est en soi légitime qu'il puisse entreprendre des préparatifs avant que le contrat de travail ne prenne fin; son de-

voir de fidélité lui interdit cependant de commencer à concurrencer son employeur, de débaucher des employés ou de détourner de la clientèle avant la fin de la relation de travail.

La limite entre les préparatifs admissibles et un véritable détournement de la clientèle n'est pas toujours facile à tracer.

Il est en tout cas certain que A. et B., après la fin du rapport de travail, étaient en droit de faire connaître leur entreprise et d'en vanter les prestations. La chronologie des événements joue donc un rôle essentiel.

2.3.6 Les faits les plus précis reprochés par X. à A. et B. concernent un entretien que A. a eu avec une responsable de la banque F. La cour cantonale a conclu que X. n'était pas parvenue à prouver que cet entretien avait eu lieu avant la fin des rapports de travail. X. se plaint d'arbitraire dans l'établissement des faits et invoque avec précision un procès-verbal d'audience dressé le 15 juin 2009. D'après ce document, le témoin a affirmé que la banque avait appris que certains formateurs allaient quitter X. de sorte que la banque a décidé de suspendre au moins temporairement ses relations avec elle. Ce témoignage ne permet pas d'établir qui a fourni cette information à la banque. Une pièce a été présentée au témoin à savoir la pièce n° 9 produite par la demanderesse. Il s'agit d'un courrier électronique du 30 novembre 2007. Le témoin a ensuite évoqué l'entretien litigieux avec A., mais a ajouté: «Je ne suis pas en mesure de situer chronologiquement cette circonstance. Tout ce que je puis dire, c'est que cette circonstance était postérieure à l'e-mail que vous m'avez montré il y a un instant». Selon le procès-verbal, la seule pièce présentée au témoin a été ce courrier électronique du 30 novembre 2007. La cour cantonale n'a donc pas statué arbitrairement en concluant que le témoin avait affirmé que l'entretien litigieux avait eu lieu après le 30 novembre 2007. Dire qu'il n'est pas exclu que cet entretien ait pu avoir lieu après la fin du rapport de travail, soit postérieurement au 31 janvier 2008, ne peut pas être qualifié d'arbitraire.

Ainsi, X. n'est pas parvenue à prouver les faits permettant de constater une violation du devoir de fidélité, puisque les faits invoqués peuvent s'être produits après l'extinction de ce devoir.

2.3.7 X. reproche aussi à A. d'avoir informé G. du fait qu'il allait poursuivre son activité dans une autre structure. Non seulement la cour cantonale a considéré qu'il ne s'agissait pas d'une violation du devoir de fidélité, mais elle a ajouté – à titre de motivation alternative – qu'il n'était pas prouvé que cette communication serait intervenue avant la fin du contrat de travail. Mais X. ne démontre pas que cette seconde motivation procéderait d'une appréciation arbitraire des preuves. Dès lors qu'il est possible que la déclaration ait été faite après l'extinction du devoir de fidélité, la cour cantonale n'a pas violé le droit fédéral en constatant qu'une violation de ce devoir n'avait pas été établie.

2.3.8 X. reproche à B. d'avoir déclaré aux clients D. et E. qu'ils pouvaient soit continuer leur relation contractuelle avec X., soit le suivre dans la nouvelle structure. La cour cantonale a estimé qu'une telle information, en soi complète et objective, ne pouvait pas être considérée comme une violation du devoir de fidélité, des propos réellement préjudiciables n'ayant pas été établis.

Quoi qu'il en soit, même si l'on voulait retenir une violation du devoir de fidélité, X. ne pourrait demander que la réparation du dommage qui en résulte pour elle (art. 321e al. 1 et 97 al. 1 CO). Or il est incontestable que B. précité pouvait faire une semblable déclaration après la fin des relations de travail, puisque le devoir de fidélité s'était alors éteint. Le seul reproche que l'on pourrait lui faire est d'avoir fait cette déclaration prématurément. Pour qu'il en résulte un dommage, il faudrait que X. établisse que sa situation financière nette aurait été meilleure si la déclaration, plutôt que d'intervenir à la date à laquelle elle a été effectuée, avait eu lieu après le 31 janvier 2008.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
10 janvier 2012
(4A_489/2011, 4A_491/2011)*



Illustration: Christine Huf

portance décisive, et A., selon ses dires, l'a déjà reçue le 18 juillet, soit pendant sa maladie. Dans leurs considérations, les parties se réfèrent à la deuxième lettre du 24 juillet 2008. Ce courrier recommandé a la teneur suivante:

«Résiliation des rapports de travail au 30 septembre 2008

Ainsi que vous en avez exprimé le désir, nous vous confirmons par la présente la résiliation, en temps utile, des rapports de travail entre vous-même et (la défenderesse), cela avec effet au 30 septembre 2008.

Cette mesure est décidée pour des raisons économiques et organisationnelles; (la défenderesse) va être restructurée et réorganisée (...)

Cette lettre est intitulée «Résiliation des rapports de travail au 30 septembre 2008». Y. y «confirme» le licenciement annoncé. En l'espèce, cette «confirmation» signifiait uniquement qu'elle maintenait son intention de résilier les rapports de travail. Elle l'a fait à un moment où elle était autorisée à agir dans la mesure où la période d'interdiction de licenciement fondée sur une incapacité de travail pour cause de maladie était échue. La lettre de licenciement ne fait pas mention non plus de la date à laquelle le licenciement oral est supposé être intervenu, soit le 17 juillet. En outre, il est affirmé plus bas que la mesure «est décidée pour des raisons...», et non pas «a été décidée». Dans ces circonstances, affirmer que les rapports de travail ont perduré faute de résiliation notifiée en dehors du délai d'interdiction de licencier serait formaliste à l'extrême. Les délais d'interdiction de l'art. 336c CO visent à protéger l'employé contre la notification d'un congé à un moment où il est privé de toute possibilité de rechercher un emploi. Ce souci de protection est satisfait si le licenciement est réitéré à l'écoulement du délai d'interdiction.

Au vu de ce qui précède, la lettre de Y. du 24 juillet 2008 doit être qualifiée de résiliation valide.

*Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich
(Décision AN080940
du 17 décembre 2009)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Réitération d'un licenciement après un empêchement de travailler

Le contrat de travail a été résilié oralement et par écrit pendant une période de maladie. Les délais d'interdiction ont comme but de protéger l'employé contre la notification d'un congé à un moment de maladie. Le souci de protection est satisfaisant si le licenciement est réitéré.

Faits

A. a été licenciée oralement le 17 juillet 2008 pour la fin du mois de septembre. Le congé a été confirmé le jour même par lettre, et A. a été libérée. A cette date également, le médecin de famille de A. a établi une attestation d'incapacité de travailler du 17 au 20 juillet 2008. Le 24 juillet, une seconde lettre de licenciement a été envoyée. A. estime que les rapports de travail n'ont jamais été valablement résiliés parce que le 17 juillet, jour du licenciement, elle aurait été malade, et que la lettre du 24 juillet ne constituerait pas une réitération du congé mais uniquement une confirmation du licenciement invalide signifié précédemment.

Extraits des considérants

«Nonobstant quelques réserves émises par Y., il ressort des déclarations des parties qu'elles ne contestent pas que

le jour de la communication orale du licenciement, soit le 17 juillet 2008, A. ait été malade. Le 24 juillet, Y. a toutefois réitéré le congé par courrier recommandé. A. l'a réceptionné le 29 juillet, soit à un moment où elle n'était plus malade selon ses propres déclarations.

Les considérations de A. selon lesquelles le courrier recommandé du 24 juillet n'aurait constitué que la confirmation d'un licenciement invalide – et donc dépourvu de tout effet juridique – paraissent par trop formalistes. L'élément déterminant, en définitive, est la manière dont A. devait interpréter cette seconde lettre selon les règles de la bonne foi. A cet égard, on relèvera d'emblée l'existence de deux «lettres de licenciement» de Y. Dans la première, datée du 17 juillet 2008, soit le jour du licenciement annoncé oralement, elle se borne à confirmer «le congé signifié aujourd'hui». Cette lettre ne revêt pas une im-

Nuitées hôtelières en recul

Période difficile pour l'hôtellerie

Perspectives moroses pour l'hôtellerie et la restauration en Suisse: l'érosion des nuitées se poursuit après le repli marqué de la dernière saison d'hiver. La vigueur de la monnaie helvétique pousse la clientèle d'Europe et des États-Unis à contourner allègrement la Suisse. La tendance ne devrait pas s'inverser avant la fin de l'année, dans le meilleur des cas. La situation préoccupe aussi grandement les associations de la branche. **Par René Pfister**



Photo m. a. d.

Le franc fort met à épreuve l'hôtellerie suisse.

Depuis le milieu de l'année 2011, les nuitées hôtelières s'inscrivent à la baisse dans notre pays. Il y a d'abord la situation monétaire avec le franc fort qui pèse sur l'effectif des clients, puis les difficultés économiques et un climat de la consommation qui n'est pas toujours au beau fixe sur les principaux marchés touristiques européens et américain. Ces facteurs freinent grandement les clients potentiels dans leurs projets de voyage ou les poussent à choisir des destinations plus avantageuses que la Suisse.

Les derniers chiffres officiels sont éloquentes: durant la dernière saison hiver (de novembre 2011 à avril 2012), le nombre de nuitées a chuté de 3,7 pour cent ou de 590 000 unités par rapport à l'année précédente. Selon l'Office fédéral de la statistique, la demande étrangère accuse un net recul de 6,9 pour cent alors que les nuitées des clients suisses sont restées stables avec une progression minime de 0,1 pour cent.

La tendance à la baisse s'est accentuée encore en avril: selon la dernière statistique de l'hébergement de l'OFS, le nombre de nuitées a chuté de 5 pour cent ou de 122 000 unités entre avril 2011 et avril 2012. Il est intéressant de noter que les nuitées des hôtes indigènes enregistrent un fléchissement marqué de 7,1 pour cent, alors que le recul ne s'établit qu'à 3,5 pour cent pour les hôtes étrangers.

tées des hôtes indigènes enregistrent un fléchissement marqué de 7,1 pour cent, alors que le recul ne s'établit qu'à 3,5 pour cent pour les hôtes étrangers.

Les Allemands se font bien plus rares

Depuis l'automne dernier, l'hôtellerie suisse se ressent particulièrement d'une perte des touristes et clients allemands. Le nombre de réservations effectuées par cette clientèle pour la saison d'hiver était inférieur de 16 pour cent à celui de l'hiver précédent, avec une baisse importante de 9 pour cent en avril. La diminution, toutefois, touche également les hôtes en provenance de Grande-Bretagne, de France, des Pays-Bas et des États-Unis, alors que les touristes asiatiques (de Chine essentiellement) et russes ont afflué à nouveau en plus grand nombre au mois d'avril. La demande asiatique ne permet toutefois pas de compenser les pertes de la clientèle européenne, de beaucoup s'en faut.

Les statistiques indiquent que les régions alpines – Grisons, Valais, Oberland bernois notamment – sont les plus durement touchées, mais le Tessin, la région lémanique et la région Lucerne/

lac des Quatre-Cantons n'ont pas été épargnés non plus par le recul des nuitées en avril. Le phénomène ne touche d'ailleurs pas que les régions touristiques classiques, il frappe aussi l'hôtellerie urbaine, comme le confirme notamment le directeur de l'établissement zurichois «Storchen» (voir page 52).

Une saison d'été qui s'annonce difficile

Comment se présente la suite? Publiées en mai, les dernières prévisions du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et de l'Institut de recherches conjoncturelles BAK Basel, l'hôtellerie suisse ne devrait pas sortir du creux de la vague avant la fin de l'année. Les conditions économiques restent peu favorables au tourisme helvétique, car la faible conjoncture dans la zone euro et le cours du franc suisse continuent de pénaliser les hôteliers. BAK Basel estime que le nombre de nuitées pendant la saison d'été 2012 baissera encore de 1,7 pour cent par rapport au niveau de l'année précédente (voir graphique). L'institut escompte un nouveau repli de 3,4 pour cent pour la clientèle étrangère, alors que la clientèle suisse sera probablement plus fidèle et devrait légèrement augmenter de 0,6 pour cent.

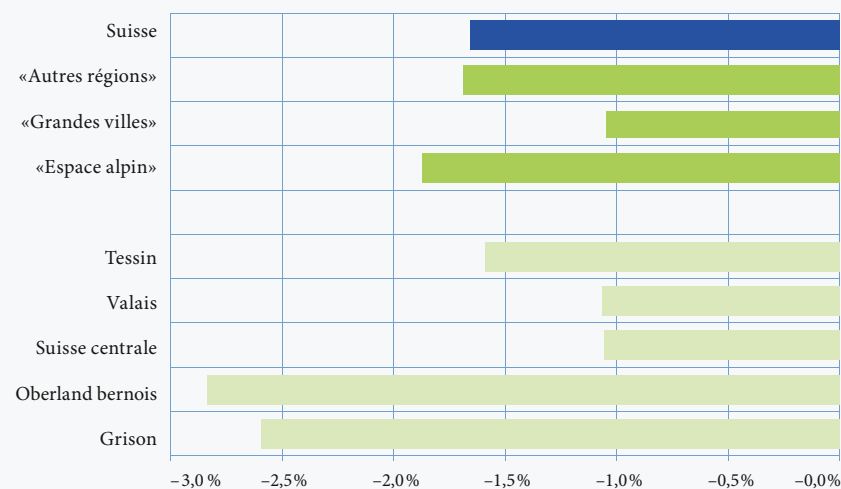
Au vu de la dégringolade enregistrée en mars et avril, ces prévisions sont toutefois des plus fragiles, y compris pour ce qui concerne les hôtes indigènes. De même, n'est-il pas certain que le tourisme et l'hôtellerie suisses auront dépassé le creux de la vague à la fin de l'année et renoueront avec la croissance en 2013, comme le prévoit BAK Basel, d'autant que la pression à la réévaluation du franc suisse s'est à nouveau accentuée et que la crise de la dette demeure des plus aiguës.

Hotelleriesuisse parle d'une pression massive

Compte tenu de l'évolution des nuitées, il n'est guère étonnant que la branche hôtelière évoque la menace de fermetures d'établissement et la perte d'emplois. Les associations Hotelleriesuisse et Gastrosuisse suivent la situation avec grande préoccupation. Ainsi Guglielmo L. Brentel, président d'Hotelleriesuisse, a déclaré à l'occasion de la Journée de

Prévisions quant aux nuitées hôtelières: été 2012

Variation en % par rapport à l'année précédente



Source: BAK Basel

l'hôtellerie à Bâle que la pression exercée sur la branche n'avait jamais été aussi massive. Pour Christoph Juen, CEO de l'association, il est clair que les difficultés frapperont encore l'hôtellerie saisonnière – tandis que la pression se fait forte aussi sur les prix (voir l'interview en page 50).

Il faut de meilleures conditions-cadres

Pour le directeur de Gastrosuisse Bernhard Kuster, l'évolution est «dramatique et menace considérablement l'économie touristique». Et de rappeler que la branche a déjà perdu 10 000 emplois. «La concurrence s'est encore durcie», confirme Kuster, «et c'est surtout l'hôtellerie alpine qui est à la peine». Aussi, faut-il de toute urgence améliorer les conditions-cadres pour préserver la compétitivité de la branche. Gastrosuisse réclame en particulier le maintien du taux de TVA à 3,8 pour cent pour les prestations d'hébergement au-delà du 31 décembre 2013. Pour Gastrosuisse, le Parlement doit faire de la loi sur la TVA un objet prioritaire et mettre fin à la «discrimination de l'hôtellerie et de la restauration», comme le réclame l'initiative populaire correspondante lancée par Gastrosuisse. «Ce serait bénéfique pour l'hôtellerie qui tire 50 pour cent de son chiffre d'affaires de la restauration» a souligné B. Kuster. Celui-ci estime que les établissements les plus tou-

chés sont ceux qui ont pris du retard dans leurs investissements. «Mais ceux qui ont massivement investi avant la crise ne sont pas épargnés, car ils doivent pouvoir compter sur des affaires florissantes». Les choses se présentent mieux pour les établissements bien positionnés qui ne sont pas trop fortement tributaires de la clientèle de la zone euro. Mais la branche tout entière est aujourd'hui sollicitée: «Pour subsister face à la concurrence et prospérer, il faut redoubler d'efforts, faire preuve de flexibilité et d'innovation», martèle Kuster.

De l'avis du directeur de Gastrosuisse, les baisses de prix et autres rabais ne sont pas d'une grande utilité pour faire face à la crise. L'hôtellerie et la restauration opèrent déjà avec des marges étroites et si l'on commence à produire sans couvrir ses coûts, on risque d'entrer dans une spirale ruineuse. «Nous recommandons donc à nos membres de continuer à miser sur la qualité, l'effort, le service et la fidélisation des clients plutôt que sur des actions promotionnelles», relève ce responsable, en renvoyant à la plateforme en ligne «Hôtels avantageux», lancée conjointement avec Suisse Tourisme. Le client peut y trouver des offres présentant un rapport qualité-prix intéressant: «A long terme, ces solutions sont bien plus prometteuses.» ■

Interview de M. Christoph Juen, CEO d'hotelleriesuisse

«Les baisses de prix ne sont pas une stratégie durable»

Un vent contraire souffle sur l'hôtellerie suisse et mobilise fortement l'association économique «hotelleriesuisse». Son CEO, Christoph Juen, s'exprime ici sur les perspectives, mais aussi sur le recrutement du personnel, la formation et le perfectionnement ainsi que sur d'autres préoccupations de ce secteur d'activité. **Par René Pfister**

Monsieur Juen, comment jugez-vous la situation de l'hôtellerie à la lumière du recul des réservations et du franc durablement fort ?

Christoph Juen: L'an dernier déjà, nous avons insisté sur le fait que la demande serait cassée, d'une part par les cours de change défavorables, d'autre part par la récession que subissent des marchés importants. Ce pronostic s'est vérifié. Nous sommes donc contents que la Banque nationale veuille défendre par tous les moyens le cours plancher de l'euro à 1,20 franc. Nous espérons que la situation se rétablira quelque peu cet été et que l'hôtellerie s'en tirera. Nous escomptons un recul moins prononcé des réservations que durant l'hiver, car nous accueillons beaucoup plus d'hôtes venant d'ailleurs que d'Europe. Nous comptons aussi sur l'effet stabilisateur de la demande autochtone.

A moyen terme, comment la situation évoluera-t-elle ?

Il est difficile d'apprécier l'évolution en 2013. Cela dépendra de la conjoncture dans le pays, mais également des développements à l'étranger. Il peut encore se passer bien des choses.

Doit-on compter avec des fermetures d'établissements ?

Les restructurations et fermetures d'établissements ne datent pas d'hier et ce processus touche aussi les plus grandes entités. Nous craignons que ce changement structurel s'accroisse.

Quels types d'hôtels peuvent-ils se trouver particulièrement en difficulté ?

La situation est surtout problématique pour les établissements saisonniers,

dans les régions touristiques. Les petits hôtels dans des régions peu attrayantes sont menacés, car ils n'offrent pas un produit adapté au marché. Mais le franc fort peut aussi toucher des entreprises qui, avec un taux de change normal, s'en sortiraient très bien. La forte pression sur les prix nous préoccupe particulièrement.

Pour quelle raison ?

Beaucoup d'hôtels sont prêts à baisser leurs prix. Même les établissements

«Tourisme et hôtellerie doivent redevenir un secteur de croissance»

les plus étoilés accordent des rabais pour attirer des hôtes de l'étranger et remplir les chambres. Cette évolution est critique car elle érode les marges et peut déclencher un effet domino. En même temps, les coûts restent élevés par rapport à la concurrence étrangère.

Que conseillez-vous à vos membres en matière de politique tarifaire ?

Les réductions de prix ne constituent pas, à nos yeux, une stratégie durable. C'est pourquoi, nous conseillons de les maintenir de la manière la plus stable possible et d'offrir en échange plus de prestations. Quand un client a logé une fois à meilleur compte dans un hôtel, il ne sera plus d'accord de payer par la suite 20 pour cent de plus.

Le rapport prix/prestations joue-t-il dans l'hôtellerie suisse ?

Certainement, dans le haut du segment. En son milieu, la Suisse est comparativement trop chère, aussi à cause de ce socle de coûts élevés. La clientèle est toujours plus exigeante. C'est pourquoi les hôteliers ne doivent pas faire de concessions sur la qualité pour réduire leurs frais. Cela pourrait entraîner la défection des hôtes étrangers.

Que peut faire le secteur lui-même pour améliorer la situation actuelle ?

Nous devons sans cesse surprendre les clients par de nouvelles offres et leur permettre de vivre de nouvelles expériences. Les hôteliers doivent renforcer leur collaboration avec d'autres fournisseurs de prestations et réunir leurs offres. Etablissements et destinations doivent également réfléchir à ce qu'ils peuvent proposer de spécial – par exemple, dans le domaine du wellness ou de prestations pour les enfants. Ils devraient ensuite se positionner de manière adéquate et orienter leurs investissements et leur marketing dans cette direction. Nous devons traverser cette situation difficile avec conviction et renforcer notre capacité concurrentielle.

Jusqu'où l'Etat peut-il intervenir ?

Hotelleriesuisse n'est pas un ardent défenseur des interventions étatiques et des subventions. Il s'agit plutôt pour nous de mettre à l'épreuve l'efficacité de nos instruments de promotion. C'est valable pour la Société suisse de crédit hôtelier. Conjointement à la promotion économique régionale – dans le cadre de la «Nouvelle politique régionale (NPR)» – on pourrait ainsi investir da-

vantage dans les infrastructures, par exemple dans les installations d'enneigement. Pour Suisse Tourisme, il s'agit de cultiver de nouveaux marchés hors de la zone euro, telle l'Amérique latine. La politique agricole constitue un problème pour le secteur, avec son corollaire: des prix d'achats élevés. Nous sommes en faveur d'un système douanier simplifié pour l'importation de viande, afin de faire bouger les structures jusqu'au consommateur final. S'agissant de la viande, nous avons un désavantage concurrentiel d'environ un milliard de francs par an par rapport à l'UE.



Christoph Juen, CEO d'hoteliersuisse.

Qu'en est-il de la TVA?

Jusqu'à ce qu'un nouveau régime soit introduit, nous sommes pour le prolongement du régime actuel avec un taux provisoire de 3,8 pour cent pour l'hébergement. L'objectif à plus long terme est le taux unique.

Pour le personnel, l'hôtellerie a-t-elle des problèmes de recrutement et quelle est l'importance de la libre circulation des personnes?

Généralement, le secteur n'a pas de problème. Beaucoup d'hôtels continuent à former des apprentis et les salaires sont bons. Il existe cependant toujours une pénurie de bons cuisiniers ou de gouvernantes. La possibilité de recrutement à l'étranger est indispensable pour l'hôtellerie. Quelque 40 pour cent des employés sont étrangers. Il est donc essentiel que la libre circulation soit maintenue et qu'aucune restriction supplémentaire ne soit appliquée au-delà de la clause de sauvegarde.

Quelle est l'importance de la formation et de la formation continue?

On peut dire qu'en principe il n'existe guère d'autre secteur où le système de formation et de formation continue est aussi perméable que dans l'hôtellerie. Les possibilités s'étendent des hautes écoles spécialisées aux universités. Avoir des personnes bien formées est primordial pour les hôteliers. Le système de formation professionnelle dual joue ici à plein. Nous voulons rester innovants, étant donné que, conditionnée par la démographie, la concurrence pour de jeunes professionnels s'accroît. Hoteliersuisse a donc développé un concept pour une nouvelle formation initiale – comme complément aux formations professionnelles existantes. L'objectif est une sorte d'école hôtelière intermédiaire comprenant de la pratique en entreprise et débouchant sur une maturité professionnelle. Grâce à cette offre, que nous espérons proposer dès 2014, nous entendons renforcer le système dual.

Qu'en est-il du financement de la formation continue?

Les partenaires sociaux ont décidé d'utiliser une partie des contributions aux

frais d'exécution pour financer la formation continue. C'est un signe positif du partenariat social et promeut l'image de la branche. La formation continue est aussi attrayante pour les employés, puisqu'elle ouvre la voie vers des salaires plus élevés.

Pour terminer, comment l'hôtellerie suisse peut-elle décrocher de nouveaux marchés à moyen terme? Où se niche le potentiel?

Tourisme et hôtellerie doivent redevenir un secteur de croissance. Je vois un potentiel dans de nouveaux marchés, tels que l'Amérique latine, l'Asie, ou les pays arabes. La Suisse devrait accorder encore plus de poids à sa tradition d'ouverture au monde, afin que nos hôtes de toute culture puissent s'y sentir à l'aise. Il faut aussi renforcer le tourisme estival – comme le fait Suisse Tourisme avec sa campagne «Reinvent Summer». Enfin la saison hivernale doit être relancée elle aussi, tout comme le goût des sports d'hiver, par exemple en réintroduisant les classes de neige.

Quelle est l'importance de la commercialisation on-line?

Tout à fait centrale. Bientôt, la moitié des réservations sera effectuée à partir de plates-formes online. Hoteliersuisse s'est associée très activement à la plate-forme nationale STC. Nous souhaitons ainsi intégrer les hôtels de manière plus intense. Le but est d'offrir aux clients du monde entier, via Suisse Tourisme, une plate-forme de réservation simple et attrayante, avec la «Best-Price-Garantie». Nous sommes donc bien positionnés pour l'avenir. ■

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: www.employeur.ch

Hôtellerie suisse: l'exemple de l'hôtel Storchen à Zurich

Une adresse sélecte abonnée au succès depuis plus de 650 ans

L'hôtel Storchen, dont l'histoire remonte au XIV^e siècle, est l'un des établissements d'exception de la place zurichoise. Aujourd'hui, le Storchen, toujours en mains privées, figure parmi les adresses les plus prisées de la gastronomie et de l'hôtellerie zurichoises. Si la récession qui frappe la branche est, ici aussi, un sujet d'actualité, son directeur général Jörg Arnold peut néanmoins envisager l'avenir avec confiance. **Par Michael Zollinger**



Photo: m. à d.

La terrasse de l'hôtel Storchen avec vue sur la Limmat est un havre tranquille et très apprécié au centre de la ville.

C'est en 2001, période de turbulences, que Jörg Arnold retourna à l'hôtel Storchen à Zurich. Au début des années 1990, cet Urais diplômé de l'Ecole hôtelière de Lausanne avait déjà travaillé comme manager F & B sur la Weinplatz. En 2001 donc, tout juste nommé vice-directeur du Storchen, il ressentit de plein fouet les conséquences du 11 septembre sur la marche des affaires. «20 pour cent de nos clients venaient des Etats-Unis et nous avons été durement touchés», se souvient-il.

Par bonheur, des temps meilleurs se profilèrent bientôt à l'horizon. En 2006, Jörg Arnold fut nommé directeur général de l'hôtel des bords de la Limmat, qui appartient aujourd'hui encore à Hortense Anda-Bührle et à son fils Gra-

tian. L'année 2004 marqua un tournant dans la vie hôtelière zurichoise: l'hôtel Park Hyatt ouvrait ses portes. Tout à coup, des chambres de 35 mètres carrés au minimum étaient proposées à la clientèle. «Nous ne pouvions guère rivaliser. Nous avons dû procéder à des investissements massifs et à d'importants travaux de transformation». Les chambres du Storchen furent agrandies et leur nombre passa de 90 à 67.

Des années réjouissantes dès 2006

Les investissements portèrent leurs fruits et des années réjouissantes s'annoncèrent pour le Storchen, établissement immortalisé dans deux romans par le célèbre auteur américain John Ir-

ving et où Paracelse et Grimmelshausen passèrent la nuit. A cette époque, l'argent pour les déplacements professionnels coulait à flots, les hôtes arrivés le vendredi ou dans la semaine prolongeaient leur séjour jusqu'à la fin du week-end. La clientèle étant alors composée de 60 à 70 pour cent de voyageurs professionnels, c'était plutôt bon pour la marche des affaires. Depuis, les temps sont moins roses même si, selon Jörg Arnold, le taux d'occupation de l'hôtel demeure assez élevé dans l'ensemble.

Cette année toutefois, la situation laisse à désirer. «Sur les quatre premiers mois, nous avons subi une baisse du chiffre d'affaires de 10 pour cent par rapport à l'exercice précédent», déplore Jörg Arnold. Les autres établissements

raffinés de la Limmatstadt ont connu la même évolution. Bien que le Storchen soit un hôtel quatre étoiles supérieur, il offre dans une large mesure des prestations équivalant à un cinq étoiles avec, par exemple, un service de conciergerie 24 heures sur 24. Pour figurer dans la catégorie cinq étoiles, une seule chose manque, selon les précisions du directeur: un service de chambre entre 23 et 6 heures. «Nous avons longuement discuté pour savoir si nous allions tenter d'obtenir les cinq étoiles, mais nous sommes finalement arrivés à la conclusion que nous préférons être le meilleur 4 étoiles zurichois plutôt que de devoir nous mesurer à un Baur au Lac ou au Dolder Grand», explique-t-il.

Une situation exceptionnelle et une atmosphère chaleureuse

Quoi qu'il advienne, des investissements réguliers sont incontournables. «Aujourd'hui, nos clients sont chez nous, demain ils seront au Ritz à Paris et, dans une semaine, au Peninsula à Hongkong. S'ils constatent que nous ne sommes plus à jour, ils nous évinceront tout de suite», déclare Jörg Arnold. Bon an mal an, un budget de 1,5 million de francs est alloué aux investissements. Depuis 1990, ce poste comptabilise au total pas moins de 55 millions de francs investis, entièrement issus du cash-flow, ainsi que le souligne Jörg Arnold. Parmi les facteurs de succès de la maison figure sa situation privilégiée sur les bords de la Limmat, en plein centre-ville. «Un cadeau», selon la formule du directeur. L'atmosphère chaleureuse contribue aussi à la réussite du Storchen, comme en témoignent les questionnaires remplis par les hôtes. Les clients internationaux choisissent souvent le terme «cosy» pour décrire l'ambiance de l'hôtel.

«Cela présuppose que nous ayons confiance en nos collaborateurs, qui nous le rendent par leur loyauté et leur fidélité. Plus de 40 pour cent d'entre eux travaillent depuis au moins cinq ans ici. Il est dans la tradition de notre hôtel de faire une large place à l'élément humain. La cheffe réceptionniste, par exemple, a 37 ans de service», confie non sans fierté Jörg Arnold. A ses yeux, l'authenticité des collaborateurs et leur rayonnement sont essentiels. De temps à

autre, ils ont aussi le droit de commettre une erreur, souligne-t-il; ce qui compte, c'est la manière dont ils y réagissent. Au Storchen, les petits détails font toute la différence. Sous la direction de Jörg Arnold, on n'est pas près de voir des clés de chambre en forme de carte de crédit. «Une bonne vraie clé d'hôtel favorise le dialogue avec le client lorsqu'il la rapporte ou la reprend».

De son personnel, qui peut compter jusqu'à 120 collaborateurs selon la saison, Jörg Arnold attend qu'il prenne des initiatives et ses propres responsabilités. Pour lui, il est impensable de travailler avec des gens qui fonctionnent uniquement aux ordres. En tant que directeur d'hôtel, il se perçoit comme le coach d'une équipe. Sa principale tâche, la plus belle aussi, est d'être présent auprès de la clientèle et de veiller à la bonne marche de l'établissement.

Les Russes, des clients toujours plus importants

Près de 15 pour cent des clients du Storchen sont des Suisses. Les Allemands, tout comme les Américains, représentent entre 15 à 18 pour cent, auxquels s'ajoutent 10 pour cent de Russes et des clients du reste du monde. La large part d'hôtes russes s'explique aussi par le fait que Jörg Arnold a épousé une Russe. Ensemble, ils ont établi des relations ciblées avec des agences établies à Moscou et dans d'autres villes du pays. De plus, sa femme gère à Zurich un réseau de services destinés à une clientèle russe, à qui il arrive aussi de passer une nuit au Storchen. Depuis peu, la direction de l'hôtel essaie également de s'attirer les faveurs de clients d'Arabie saoudite, mais ce marché est considéré comme porteur à moyen terme seulement.

Jörg Arnold et son équipe génèrent 48 pour cent du chiffre d'affaires du Storchen dans le domaine de la restauration. En termes de rendement, le secteur hôtelier n'en demeure pas moins plus intéressant. La pâtisserie et sa merveilleuse terrasse avec vue sur la Limmat sont aussi très prisées des Zurichois, comme l'indique le nombre de réservations. M. Arnold se réjouit aussi d'accueillir régulièrement la corporation zur Schifflauten, dont les membres se retrouvent souvent en famille sur la Weinplatz.

La crise financière n'épargne pas non plus le Storchen. «En peu de temps, le 1^{er} arrondissement a perdu 6000 places de travail, soit supprimées soit déplacées vers la périphérie. Toutes ces personnes mangeaient, faisaient leurs achats et passaient la journée ici», regrette J. Arnold qui, en tant que président des hôteliers zurichois, se soucie, au-delà de ses intérêts personnels, de la situation de Zurich comme destination touristique. Zurich a beaucoup à offrir. Mais il manque une véritable conscience touristique. Jusqu'à maintenant, la place financière tenait le premier rôle. La conviction de Jörg Arnold est qu'aujourd'hui, le tourisme offre une énorme opportunité, pas seulement pour l'hôtellerie et la restauration mais aussi pour tous les services, le commerce de détail et l'industrie du bâtiment.

3500 nouveaux lits zurichois d'ici 2017

Le directeur du Storchen déplore l'absence d'un centre des congrès pour de grandes manifestations réunissant plus de 2500 personnes. Un tel projet n'est pas près de se concrétiser, le peuple zurichois l'ayant rejeté le 1^{er} juin 2011. Il regrette également que Zurich – en comparaison avec Bâle – ne soit pas une ville de salons et de foires de grande envergure. Les projets grandioses de construction de nouvelles chambres d'hôtel dans la cité de Zwingli apparaissent donc d'autant plus étonnants. D'ici 2017, ce ne sont pas moins de 3500 chambres qui devraient venir s'ajouter aux 11852 que compte déjà la cité de la Limmat.

Jörg Arnold envisage l'avenir du Storchen avec sérénité, même si les hôteliers peuvent s'attendre à une pression accrue sur les prix. L'indépendance de la plupart des établissements du centre-ville est un avantage à ses yeux. «Des taux d'occupation temporairement un peu moins élevés ne constituent pas une menace immédiate pour notre survie. Il est clair que nous devons continuer à améliorer nos processus, accueillir les clients encore plus chaleureusement et les surprendre. Ce qui était fabuleux hier est devenu la norme aujourd'hui», déclare l'hôtelier en connaissance de cause. ■

Journée des Employeurs

Sur le chemin de la croissance grâce à un marché du travail libéral et ouvert

L'économie suisse fait preuve d'un dynamisme réjouissant. Pourtant la pression sur les branches exportatrices s'accroît et les risques extérieurs subsistent. La Suisse doit donc cultiver ses atouts: marché du travail libéral, libre circulation des personnes avec l'UE et politique monétaire fiable. C'est ce qu'a souligné à Berne M. Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse, lors de la «JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2012». L'orateur invité, le Conseiller fédéral Alain Berset, a centré son exposé sur l'équilibre entre l'économie et l'Etat social.



Photos: Daniela Baumann

Lors de la Journée des Employeurs, Valentin Vogt a centré son exposé présidentiel sur l'importance du marché du travail.

L'économie suisse fait bonne figure en comparaison internationale. Son produit intérieur brut a connu en 2011, tout comme au premier trimestre 2012, une progression étonnamment vigoureuse, son taux d'occupation continue de croître et le chômage s'est replié sur un socle très bas de 3 % – surtout parmi les jeunes. Malgré cela, les risques liés aux crises de la zone euro demeurent élevés, comme l'a relevé M. Vogt dans son état des lieux. C'est particulièrement vrai pour l'économie d'exportation, qui subit durement la pression du franc fort. Pour le président de l'Union patronale suisse (UPS), il est donc impératif de soutenir le cours de change minimum de l'euro à Fr. 1.20. Et de mettre en garde contre l'attitude consistant à remettre en question la stratégie de la Banque nationale. L'économie a besoin de sé-

curité prévisionnelle, sans laquelle on s'expose à «une perte de confiance avec des conséquences dramatiques».

S'en tenir à la judicieuse politique suisse du marché du travail

M. Vogt a centré son exposé sur l'importance du marché du travail. La Suisse, a-t-il souligné, est redevable de sa «position de force» aux performances et à la capacité d'intégration de son marché du travail libéral et ouvert. Lequel explique le taux d'activité élevé de notre pays et la capacité concurrentielle et novatrice de ses entreprises. Parce qu'une bonne politique de l'emploi sert aussi de fondement à une politique sociale solide, l'UPS accorde à la politique du marché du travail une priorité stratégique. D'où ces deux objectifs de premier plan:

- Le régime libéral de notre marché du travail doit être préservé: il contribue à la liberté d'entreprise comme à la responsabilisation personnelle et offre à l'économie la marge de manœuvre indispensable pour adapter ses effectifs aux développements du marché. Cette capacité d'ajustement ne se manifeste pas au détriment des travailleurs, puisque les salaires moyens sont en Suisse nettement plus élevés que dans les pays de l'UE-15 et les Etats de l'OCDE. Enfin les risques du marché du travail sont couverts par une assurance-chômage performante.
- Le partenariat social doit être renforcé: il permet d'équilibrer sur une base pratique les intérêts des travailleurs et des employeurs et de modeler les conditions de travail en fonction des besoins de chaque branche et de chaque entreprise. Il est garant de la paix du travail, devenue le label de qualité de la Suisse et il apporte une contribution déterminante à la stabilité du pays.
- Il ne faut pas abandonner notre mix équilibré entre formation gymnasiale/universitaire et formation professionnelle au profit d'une académisation de la formation. Le système suisse, avec la haute importance qu'il accorde à l'apprentissage professionnel, contribue à fournir l'économie, à tous niveaux, en professionnels et talents performants. On lui est largement redevable du taux d'activité élevé de notre pays, et surtout du faible taux de chômage des jeunes.

■ L'ouverture du marché du travail vers l'UE/AELE et la possibilité d'embaucher des travailleurs qualifiés en provenance d'Etats tiers doivent être maintenues: les entreprises suisses demeurent tributaires des possibilités de recrutement à l'étranger, lorsque le potentiel dans le pays est exploité de manière optimale. Pour nos assurances sociales également, le bilan de la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE est nettement positif.

Combattre les attaques contre la LCP et la liberté des salaires

M. Vogt voit dans le marché suisse du travail un modèle de réussite dont les travailleurs et la société, tout autant que les employeurs, tirent profit. C'est pourquoi l'UPS s'oppose à toutes les propositions visant à imposer de nouvelles contraintes bureaucratiques au marché du travail et prend position, dans ce sens, sur trois thèmes importants de l'agenda politique:

■ Elle rejette les attaques contre la libre circulation des personnes, ainsi que

l'initiative de l'UDC sur l'immigration. Elle met en garde contre la remise en question des accords bilatéraux avec l'UE.

■ Elle dénonce avec force l'initiative 1:12 de la Jeunesse socialiste, ainsi que l'initiative sur les salaires minimums de l'Union syndicale suisse. Ces initiatives menacent l'emploi et mettent en danger l'autonomie des employeurs, la liberté d'action des partenaires sociaux et la formation décentralisée des salaires.

Contre les bas salaires, pour la responsabilité

Le président des employeurs a souligné que l'UPS ne poursuit en aucune manière une «stratégie de bas salaires»: «Nous ne voulons pas non plus que les entreprises versent des salaires trop faibles sous prétexte que le revenu des personnes concernées peut être complété par des prestations sociales.» Mais des salaires minimums légaux accroîtraient la pression et menaceraient l'emploi. «Ils nuiraient en première ligne aux personnes faiblement qualifiées et peu

productives, précisément celles que l'introduction d'un salaire minimum est censée protéger».

Enfin, M. Vogt a invité les dirigeants de l'économie à écouter les critiques et à prendre au sérieux les préoccupations de la population, que ce soit en ce qui concerne l'immigration ou les conséquences de la croissance. Les employeurs doivent littéralement intégrer à la lettre la notion de «responsabilité», afin qu'ils puissent répondre de manière crédible aux questions sur leur comportement ou leurs décisions. Ce n'est pas autrement que la confiance entamée à l'égard de l'économie pourra être restaurée.

Exposé du Conseiller fédéral Alain Berset

Le Conseiller fédéral Alain Berset était présent à la «Journée des employeurs» en tant qu'orateur invité. Dans son discours, il a rappelé que «ce qui est bon pour la société suisse l'est également pour l'économie suisse». Mieux que tout autre pays, la Suisse s'y entend pour trouver et maintenir un équilibre entre la compétitivité et la cohésion sociale. «Telle est la véritable formule magique helvétique». Dans ce même souci d'équilibre, nous avons dû adapter nos assurances sociales à l'évolution des spécificités de la société. Quiconque veut les réformer, doit avancer prudemment et présenter des solutions équilibrées. «Dans la chaîne de création de valeur des entreprises, l'Etat social est un élément important mais souvent oublié», a souligné le Chef du Département fédéral de l'Intérieur.

Nouveaux membres du Comité

Lors de son Assemblée des membres du 22 juin 2012, l'Union patronale suisse a élu neuf nouveaux membres à son Comité: la Conseillère aux Etats Karin Keller-Sutter, Max Fritz (Association patronale suisse de l'industrie du papier), Barend Fruithof (Association patronale des banques en Suisse), Markus Jordi (CFF), Philip Mosimann (Swissmem), Giulio Pè (Société suisse des libraires et éditeurs), Martin Reichle (Union des associations patronales zurichoises), François Thoenen (Swiss Cigarette) et Hanc C. Werner (Swisscom). ■

En tant qu'orateur invité, le Conseiller fédéral Alain Berset a rappelé dans son discours que «ce qui est bon pour la société suisse l'est également pour l'économie suisse».



La communication politique au cœur de la gestion stratégique des associations

Les associations économiques représentent les intérêts communs de leurs membres vis-à-vis de la politique, des médias et du public. Une communication systématiquement axée sur la politique de l'association est essentielle à leur succès. Il n'existe certes pas de recette miracle, mais bien des stratégies spécifiques et éprouvées pour la politique et le collège des membres. **Par Michael Wiesner**



Photo: Keystone/Steffen Schmidt

La communication politique est essentielle pour les associations économiques: ici l'affiche lors de la campagne contre l'initiative des vacances.

«Notre lobbyisme a du succès parce que notre communication est discrète, factuelle et différenciée», tel est le constat sobre du directeur d'une association faîtière de l'économie suisse. Tout autre son de cloche chez son collègue d'une autre association économique, qui impute la réussite de son organisation à sa capacité de se servir de la presse pour «hyper-émotionner» le public sur des thèmes politiques et susciter ainsi sa pression sur la politique pour obtenir des changements concrets. Ce représentant entend d'ailleurs transformer son association en «organisation de combat avec compétence d'initiative et de référendum». Un troisième fonctionnaire de pointe enfin est convaincu que les victoires de son association sont dues à son excellente organisation et à sa re-

présentativité, mais aussi à sa capacité d'élaborer des bases de discussion solides et circonstanciées pour la politique, les médias et la société.

Stratégies et concepts

Ces points de vue reflètent la variété des stratégies et concepts de communication politique des associations économiques. Une étude récente de l'Université des Sciences Appliquées de Zurich s'est penchée sur la communication politique des trois associations faîtières de l'économie suisse – *economiesuisse*, *Union patronale suisse* et *Union suisse des arts et métiers* – et dressé un état des lieux avec une multitude de stratégies, concepts et idées.

Toute tentative d'évaluation comparative relève de la quadrature du cercle

car la composition des bases de membres respectives est trop différente, tout comme les conditions financières et les marges de manœuvre opérationnelles en tant que facteurs d'influence essentiels. En fonction de leur légitimation, de leur mandat fondamental et de leurs ressources, toutes les associations faîtières examinées ont développé leurs propres stratégies pour parvenir à leurs fins lorsqu'il s'agit d'influencer la formation de l'opinion dans la politique et la société ou encore de développer la base des membres.

Facteurs de succès essentiels

Les représentants des associations sondées sont toutefois unanimes sur les facteurs généraux de succès dans la communication politique des associa-

tions économiques et fédérations patronales. En voici quelques-uns:

- Large base de membres associée efficacement aux processus de décision et prises de position internes
- Règles du jeu internes transparentes et bien acceptées sur la manière de gérer les intérêts conflictuels de différents membres
- Positionnement stratégique de l'association et stratégie claire en découlant, avec profil distinct bien perceptible de l'extérieur
- Concentration sur quelques thèmes peu nombreux, clairement définis et délimités
- Communication interne et externe systématiquement axée sur la politique de l'association, c.-à-d. sur sa finalité, sa stratégie et sa structure
- Harmonisation des stratégies et évolution des Affaires publiques et Relations publiques en termes de temps, de contenu et de forme
- Création d'un public en faveur des positions de l'association grâce à une forte présence médiatique et des représentants capables d'enthousiasmer les médias
- Haut degré de notoriété de l'organisation et ainsi accès facilité à la politique et à l'administration pour ses représentants
- Voies et moyens d'atteindre les groupes cibles en contournant les rédactions des mass médias le cas échéant

Rôle important des associations économiques

Dans le système politique suisse, les associations économiques occupent traditionnellement une place de choix en tant que médiatrices d'intérêts entre l'économie et l'État. Rien que dans le domaine des associations économiques et professionnelles, la Suisse comptait 1750 organisations en 2009, selon un recensement international de cette année. Elles ont pour objectif de défendre et promouvoir les intérêts communs de leurs membres. Le fait d'associer les principales organisations d'intérêts au processus de décision politique est ancré dans la Constitution, l'idée étant que des solutions justifiées objectivement, réalisables sur le fond, permettant d'ar-

river à un compromis et surtout ralliant la majorité soient élaborées en amont des décisions politiques.

Les associations économiques rassemblent les intérêts de leurs membres et s'en font les porte-parole face au parlement, au gouvernement et à l'administration ainsi que, toujours plus, face au public sur le plan sociopolitique. La communication politique revêt ici une importance capitale. C'est d'elle que dépend si et dans quelle mesure les associations parviennent à tenir leur rôle de médiation entre membres, politique et société et par là même le rôle que leur confère le système politique.

L'entremise des associations économiques en tant qu'organisations d'intérêts va donc dans deux directions: pour transmettre d'une part les intérêts (de certains pans) de l'économie au système politico-administratif et d'autre part, dans le sens inverse, les décisions politiques à l'économie. Cette médiation comporte trois fonctions de base: la génération, la sélection et agrégation ainsi que l'expression des intérêts. Ce faisant, les associations économiques contribuent à réduire sensiblement la complexité en politique et y puise leur légitimation, du moins en partie.

Fonction d'intermédiation menacée

Cette fonction d'intermédiation précisée semble cependant menacée car il est souvent question de «crise des intermédiaires» ou d'«implosion du système de médiation d'intérêts». Le changement structurel dans l'économie, la politique, les médias et la société ainsi que les tendances de particularisme, pluralisme, médialisation et globalisation sont le reflet d'environnements en pleine mutation et révolutionnent la fonction d'intermédiation des associations économiques. Celles-ci doivent relever de nouveaux défis de taille qui se manifestent surtout dans deux tendances dangereuses: la volonté de s'engager des membres d'associations, en baisse, et les structures alternatives de lobbyistes et de consultants, en hausse.

Une évolution qui s'explique notamment par la diversification de l'économie et de la société et la complexité sociale en découlant ainsi que par le

Communication politique

Le terme de «communication politique» recouvre d'une part toutes les formes de communication portant sur des acteurs, contenus ou décisions politiques et d'autre part l'agrégation et transmission d'intérêts vis-à-vis de la politique – ni plus ni moins la légitimation des associations économiques traditionnelles – ainsi que la communication ciblée des acteurs politiques proprement dit. ■

pluralisme de styles de vie et de communautés de valeurs. Et enfin, la tendance croissante des membres à soulever les avantages et les coûts d'une adhésion aux associations accroît les exigences à l'égard de celles-ci.

Nouveaux défis

La médialisation de la société et de la politique ainsi que l'apparition de nouvelles formes et idées de communication comme les échanges en ligne et les médias sociaux représentent de nouveaux défis pour les associations et poussent à la professionnalisation de leur domaine Affaires publiques et Relations publiques. L'expertise grandissante en matière de lobbyisme, mais aussi de formes d'intermédiation médiatiques en est un signe indubitable.

La communication politique est donc vitale pour les associations économiques ou, plus exactement, pour leur conduite stratégique, au regard de l'acquisition et fidélisation de membres comme de l'influence sur la formation de l'opinion politique. Une réduction simpliste de la communication politique à la communication axée sur les médias, voire induite par ceux-ci, ne rend pas justice à cette importance. ■

Michael Wiesner est membre de la direction et chef de la communication de l'Association Suisse d'Assurances. Pour obtenir son étude sur le sujet, écrire à: michael.wiesner@svv.ch

Lunch-Check Suisse

Le lunch-check, une formule éprouvée qui a la cote

Lancée en 1962, l'idée était simple. Des employeurs achètent des lunch-checks à leur valeur nominale à l'intention de leurs collaborateurs, lesquels les utilisent pour régler leur note dans des restaurants agréés. Ces derniers les envoient à la coopérative «Lunch-Check Suisse» qui les honore après déduction d'une commission. Son ancien directeur et son dirigeant actuel expliquent en quoi un tel système de bons de repas est avantageux pour les entreprises. **Par Daniela Baumann**

«Lunch-Check Suisse» a été fondée voilà cinquante ans afin de promouvoir la restauration. Mais depuis lors, les acteurs de la branche ne sont de loin pas les seuls à profiter des services de cette coopérative. Pour les employeurs, il peut s'avérer intéressant, dans certaines conditions et pour diverses raisons, de remettre à leurs collaborateurs des lunch-checks pour leur repas de midi. Ces bons de repas sont susceptibles d'être utilisés comme moyen de paiement dans quelque 5000 restaurants et cafés répartis dans toute la Suisse.

Une seule condition est requise, à savoir l'existence à proximité de l'exploitation de l'employeur d'infrastructures adéquates au niveau de la restauration. «Lorsqu'un chef d'entreprise s'adresse à nous pour la première fois, nous nous rendons dans les restaurants où ses collaborateurs vont manger régulièrement», explique Ernst Schneider, directeur de «Lunch-Check Suisse» jusqu'à tout récemment. Les établissements ainsi recommandés sont le plus souvent prêts à adhérer à la coopérative et à payer sur les chèques reçus une commission de 1,5 pour cent. Pour eux, c'est une garantie de clientèle supplémentaire et donc de chiffre d'affaires supérieur.

Potentiel d'expansion en Suisse romande

Mais les lunch-checks ne sont pas toujours la panacée. C'est le cas, par exemple, pour l'instituteur de village travaillant dans une localité ne comptant



«Nous voulons intensifier nos activités en Suisse romande», explique Ernst Schneider, directeur de «Lunch-Check Suisse».

aucun restaurant. «Notre système d'indemnités de repas a du succès principalement en milieu urbain et auprès des entreprises de taille moyenne», précise Ernst Schneider. Quelques grandes sociétés mis à part, les firmes achetant des lunch-checks dénombrent généralement entre 50 et 400 collaborateurs au maximum. En revanche, les toutes petites entreprises, tels les salons de coiffure, cabinets médicaux ou ateliers d'artisans, sont moins intéressées.

Les régions de Zurich et de Bâle continuent à générer une bonne part du chiffre d'affaires, poursuit Ernst Schneider, même si, aujourd'hui, les lunch-checks sont connus dans tout le pays. «En Suisse romande, nous voulons intensifier nos activités, même si nous enregistrons, à Genève notamment, une

forte croissance et sommes déjà bien présents dans le canton de Vaud.»

L'employeur est libre de définir la forme et l'étendue du financement des chèques et de décider s'ils sont utilisables n'importe quand ou uniquement les jours ouvrables entre 11 et 14 heures. «Souvent, les institutions publiques, telles les administrations de la ville et du canton de Zurich, proposent les lunch-checks à moitié prix. Le secteur privé, quant à lui, prend généralement en charge la totalité du montant», précise Ernst Schneider.

La coopérative ignore le coût exact des lunch-checks par personne et par jour ouvrable pour les entreprises. Son ancien directeur l'estime toutefois à près de 8 francs. A noter aussi que l'on observe une nette tendance à l'adoption de chèques valides sans limitation de

temps: «Cette option tient compte des horaires de travail toujours plus souples des entreprises et des besoins des branches qui ne peuvent pas nécessairement interrompre leurs activités à l'heure de midi.»

Nombreux avantages

Aujourd'hui, 500 entreprises achètent des lunch-checks pour 40 000 collaborateurs. Quels arguments militent en faveur de cette prestation salariale accessoire sous la forme de bons de repas? Ernst Schneider avance surtout des raisons financières: «Pour l'employeur, le lunch-check est bien meilleur marché que l'exploitation d'une cantine. Ce faisant, il peut allouer au collaborateur une somme de 180 francs par mois non soumise aux cotisations sociales, cela à la différence des indemnités de repas en espèces.»

Dans la mesure où la coopérative, sans but lucratif, est financée par la commission des restaurateurs et, partiellement aussi, par des revenus financiers, les chèques sont vendus aux employeurs à leur valeur nominale. Par ailleurs, Ernst Schneider voit dans ce système de bons un moyen efficace d'inciter le personnel à manger sainement à midi.

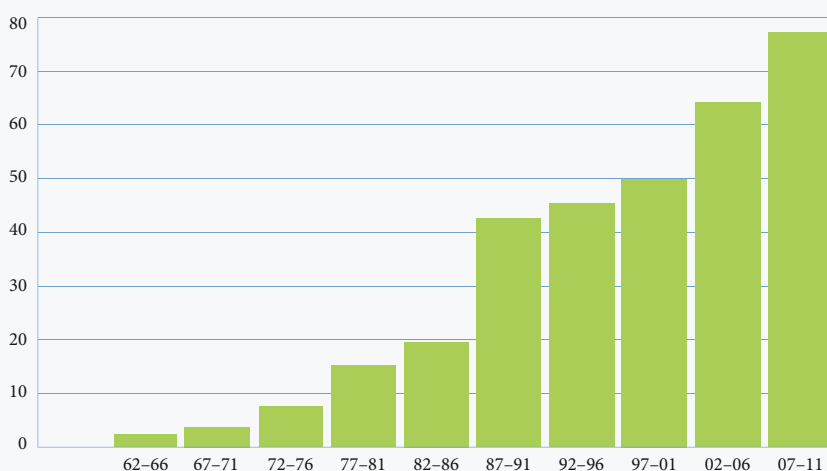
Croissance régulière des affaires depuis le départ

Le modèle commercial adopté par la coopérative Lunch-Check Suisse, qui, en cinquante ans, a permis à la branche de la restauration de réaliser un chiffre d'affaires cumulé de 2,5 milliards de francs, a été lancé dans les années 30 en Angleterre. Lorsque, dans ce pays, l'introduction de pauses de midi plus courtes a empêché les travailleurs de rentrer chez eux pour manger, des alternatives ont dû être trouvées, dont celle des bons de repas (co)financés par les employeurs. L'idée a fait des émules à Paris, puis à Zurich, où Hans König, exploitant du restaurant «Börse», acceptait dans son établissement des chèques repas en guise de paiement sur la base d'accords passés avec quelques entreprises. Par la suite, il s'attacha à développer ce système conjointement avec des concurrents.

La coopérative a démarré en 1962 sous la houlette du «Wirtverein des Bezirks

Évolution des lunch-checks

Ventes de lunch-checks depuis 1962 en mio. de francs (moyenne sur cinq ans)



Source: Lunch-Check Suisse

und der Stadt Zürich». Cette année-là, elle vendit pour 100 000 francs de bon de repas. En 2012, estime Ernst Schneider, elle réalisera un nouveau chiffre d'affaires record de 80 millions de francs. «En 1964, la Ville de Zurich était notre client numéro un. Aujourd'hui, elle figure au deuxième rang, derrière le canton de Zurich.» Les employeurs du secteur public assurent plus de 50 pour cent du volume d'affaires.

Durant ses quarante ans de direction, soit de 1972 à 2012, Ernst Schneider, à la retraite depuis fin mai, a réussi l'exploit de multiplier par vingt les ventes de la coopérative. «Il y a deux décennies, je n'aurais jamais imaginé que les lunch-checks connaîtraient un tel développement», admet-il fièrement. Thomas Recher, son successeur, l'avoue volontiers avec un large sourire: «Maintenir une telle croissance est hors de ma portée: réaliser 1,6 milliard de ventes annuelles serait irréaliste!»

Mais Ernst Schneider se souvient aussi d'épisodes moins heureux de l'histoire des lunch-checks. Dès les débuts déjà, des chèques falsifiés ont fait leur apparition. Néanmoins, il tire un bilan positif de ces années d'activité et pense que la coopérative a un bel avenir. «Fondamentalement, l'évolution des ventes est tributaire de la conjoncture, même si l'utilité économique des chèques repas est plus forte en période de récession», souligne Ernst Schneider. Comme le système engendre une quasi-obligation

de consommer, toute une chaîne de création de valeur en profite, laquelle va du paysan au restaurateur en passant notamment par le boucher, cela en toutes circonstances.

Le progrès technique toujours en ligne de mire

Le système de lunch-checks a fait ses preuves depuis longtemps. Mais cela ne dispense pas Thomas Recher, à l'instar de son prédécesseur, de suivre de très près l'évolution technique. «Aujourd'hui, l'électronique offre maintes solutions, en matière comptable, mais leur application à notre domaine se heurte encore à des difficultés.» Ainsi, l'introduction des équipements techniques nécessaires impliquerait des coûts disproportionnés, surtout pour les petits restaurants, et allongerait la procédure de paiement, ce qui n'irait pas dans l'intérêt du client.

La réflexion est guidée par des considérations de rapports coûts-utilité pour toutes les parties. La devise de Thomas Recher: «Aussi longtemps que l'argent liquide n'aura pas disparu de notre quotidien, nous pourrions encore opérer avec des lunch-checks papier.» Néanmoins, ce spécialiste de la gestion d'entreprises envisage une nouveauté: à savoir lancer une app pour les smartphones et autres moyens de communication mobiles permettant de localiser géographiquement les restaurants acceptant les lunch-checks. ■

Accord des partenaires sociaux

Résolution extrajudiciaire des conflits du travail en Espagne

La Confédération patronale CEOE et la Confédération des PME, CEPYME, d'une part, et les deux principales organisations syndicales UGT et CCOO d'autre part, ont signé le cinquième Accord de résolution extrajudiciaire des conflits du travail pour la période 2012–2016, le dernier accord datant de février 2009.

L'accord, qui a été signé au siège du Service interprofessionnel de médiation et d'arbitrage, le SIMA, a pour objectif de développer le recours aux différents systèmes extrajudiciaires de résolution des conflits survenant entre employeurs et salariés ou entre leurs organisations représentatives respectives.

Nouveautés de l'accord

Parmi les nouveautés introduites par cet Accord, figurent:

- le recours aux moyens extrajudiciaires de résolution des conflits doit, en principe, être volontaire, sauf lorsque, par accord entre les parties, au niveau de

l'entreprise ou de la branche, il est rendu obligatoire;

- la médiation sera obligatoire dès lors qu'une des parties le demande, sauf si un accord prévoit que les deux parties doivent le demander. L'arbitrage sera, quant à lui, possible uniquement lorsque les deux parties le prévoient par écrit et aura un caractère obligatoire lorsqu'il aura été prévu expressément par convention collective;
- les commissions paritaires des conventions collectives ont, entre autres fonctions, un rôle essentiel dans la résolution des conflits liés à l'application ou l'interprétation de ces dernières. Ce rôle leur est également reconnu en ce

qui concerne les conflits liés à une modification substantielle des conditions de travail par convention collective ou en lien avec les clauses dérogatoires en matière salariale;

- les délais de procédure sont raccourcis;
- la liste des conflits pour lesquels il est possible de faire appel à la médiation ou à l'arbitrage est étendue: il s'agit de l'interprétation des pactes, accords et conventions collectives, les différends au sein des commissions paritaires des conventions collectives, le renouvellement des accords et des conventions collectives lorsqu'ils arrivent à échéance, les conflits liés à des désaccords lors de la négociation en entreprise de dispositions dérogeant aux conventions collectives d'un niveau supérieur, etc.

Évolution des conflits collectifs en 2011

D'après les informations du patronat interprofessionnel espagnol, la CEOE, en 2011, l'Espagne a connu 1168 grèves qui ont affecté plus de 7,5 millions de salariés, dont plus de 613'000 étaient directement impliqués. En conséquence de ces arrêts de travail, un peu plus de 14 millions d'heures de travail ont été perdues. En comparaison à 2010, la situation s'est sensiblement améliorée puisque, malgré une augmentation du nombre de grèves de 5 pour cent, le nombre d'heures de travail perdues a diminué de 60 pour cent et le nombre de salariés affectés de près de 77 pour cent. Si l'on déduit de ces chiffres les grèves du secteur public et celles ayant des causes non liées à l'emploi, le rapport de la CEOE indique, qu'au cours de 2011, le nombre de grèves n'est plus que de 856, affectant un peu plus de 450 000 salariés. Les heures de travail perdues s'élèvent alors à un peu plus de 8,7 millions. Par rapport à 2010, cela représente une augmentation du nombre de grèves de 4,27 pour cent et du nombre de travailleurs affectés de plus de 333 pour cent mais une baisse du nombre d'heures de travail perdues de 11,44 pour cent. ■

En revanche, comme les Accords précédents, l'accord, qui s'applique dans l'ensemble du pays, exclut les conflits relatifs à la sécurité sociale et ceux ayant pour parties l'État ou une collectivité territoriale. Suite aux quatre premiers accords, les partenaires sociaux ont confirmé l'importance de ce système, qui inscrit l'autonomie des partenaires sociaux comme moyen de résolution des conflits et a permis de résoudre un nombre important de conflits. ■

(CEOE Confédération patronale interprofessionnelle/UGT centrale syndicale espagnole in UIMM)

Jean Cavadini

«L'Etat c'est moi!» – «L'Etat c'est nous!»



Photo: m. à d.

De Louis XIV à Lénine le chemin est long, inégal, truffé de pièges et, disons-le, rarement emprunté ... «L'Etat c'est moi», on prête au roi de France ce mot terrible mais on rappelle que l'authenticité du propos est parfois contestée. Au surplus le souverain était âgé de 17 ans lorsqu'il l'aurait prononcé. Quant à Lénine c'est 2 ans avant sa mort qu'il synthétise sa pensée tout en annonçant la nécessaire fin de l'Etat. On ne tend donc pas tout-à-fait aux mêmes objectifs.

Ce qui frappe aujourd'hui c'est la progression croissante des atteintes faites à l'Etat. On assiste à une recrudescence des faits de corruption à l'endroit d'une organisation dont on attend tout. Les caisses publiques évoquent parfois les fameux bancomats, l'ensemble des opérations se développant sous le couvert de l'insurmontable solidarité et sous le manteau de l'immédiate nécessité.

A la fin du XVIII^e siècle déjà le sulfureux marquis de Sade s'écriait: «Prenez, prenez tout, cela ne coûte rien, c'est l'argent de l'Etat». Cette vision irresponsable doit rester celle d'un écrivain sensible à l'érotisme mais qui n'eut aucun rapport avec une politique sérieuse.

Que le poids de l'argent étouffe insensiblement les réactions morales, les pudeurs élémentaires ou le simple bon sens, voilà qui n'est pas nouveau mais le phénomène s'amplifie. Le peuple supporte mal les écarts excessifs entre les reve-

nus de certains dirigeants et les enveloppes salariales de l'ouvrier. En Suisse l'initiative contre «les rémunérations abusives» a abouti. Elle entraînera un contre-projet indirect.

En France le nouveau gouvernement socialiste, roulant ses jeunes biceps, a donné mandat à ses représentants de voter contre une indemnité de 400 000 € à l'ancien directeur général d'Air France-KLM. Les représentants syndicaux et les actionnaires ont rejeté ce supplément salarial par 78,8 pour cent des votants. Précisons que rien n'est dit et que l'ex-dirigeant peut, s'il le veut, garder cet argent contractuellement précisé. Mais le vent d'une certaine modération salariale s'est levé entre le droit de l'entreprise et la morale commune.

Au-delà de ces excès regrettables nous discernons le masque hideux de la corruption et de la fraude, de la Grèce à l'Ukraine, de l'Italie à l'Espagne des dossiers pourris s'ouvrent et se referment.

Clémenceau écrivait: «La démocratie c'est le pouvoir pour les poux de manger les lions!» Rappelons-nous qu'on le surnommait le Tigre ..., quel bestiaire ... Nos démocraties n'ont souvent pas les moyens de leur défense. Hélas la réponse à ce cancer est d'abord morale, c'est dire qu'elle intéresse peu.

Je demande à un poète de conclure: «Si l'Etat est fort il nous écrase, s'il est faible nous périssons». Merci Paul Valéry. ■

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

Association suisse des libraires et éditeurs – Suisse alémanique

Gros temps sur le livre

Les temps ne sont pas faciles pour l'Association suisse des libraires et éditeurs (SBVV): la question souhaitée du prix unique du livre est enterrée et, selon elle, le monde politique ne reconnaît qu'imparfaitement le livre comme bien économique et culturel. Le secteur enregistre des chiffres d'affaires en baisse et de plus en plus de fermetures d'entreprises. Grâce à des idées novatrices et des exigences concrètes, l'association passe à l'offensive. **Par Daniela Baumann**



Photo: Daniela Baumann

Dani Landolf, directeur de l'Association, est convaincu que le livre classique a de l'avenir.

Ce printemps, le secteur du livre a été, comme rarement, au centre de l'actualité: par le biais de la campagne «Oui au Livre», il s'est affiché en faveur de la réintroduction du prix imposé des livres qui, en 2007 en Suisse alémanique et en 1993 déjà en Suisse romande, avait été aboli. On sait que sa revendication a été balayée en votation populaire. Une déception, mais pas une catastrophe pour l'Association suisse des libraires et éditeurs (SBVV), décidée à se battre pour un prix du livre fixe: «Le prix imposé aurait pu freiner le processus de concentration dans la librairie et l'édition. Mais même des prix ne pourraient pas enrayée complètement cette tendance», constate Dani Landolf, son directeur.

Un secteur féminin

La SBVV réunit sous un seul toit les domaines spécialisés de l'édition, de la librairie et du commerce intermédiaire du livre. Agée de 163 ans, l'une des plus anciennes associations économiques de Suisse défend aujourd'hui les intérêts de plus de 500 membres. Quatre cents entreprises constituent la majeure partie de l'édition et des librairies, avec quelques grandes et, le plus souvent, de petites entités. «Dans ce secteur, il existe beaucoup d'en-

treprises dirigées par leur propriétaire avec, souvent, des femmes à leur tête», souligne Dani Landolf. Il faut y ajouter quelques rares intermédiaires de distribution, ainsi que, depuis trois ans, quelques membres dits «associés». Avec cette nouvelle forme d'affiliation, on essaie de recruter plus largement et de s'attacher des groupes de personnes supplémentaires, comme les représentants d'éditions ou les agents littéraires.

La SBVV accorde une grande importance à la formation et au perfectionnement: elle s'engage pour la formation des libraires et propose à ses membres de nombreux cours, notamment pour les personnes qui changent de cap en faveur de la librairie et de l'édition ainsi que, régulièrement depuis quelques années, des séminaires de E-Books. Lors des salons internationaux du livre, l'association organise des stands collectifs pour les éditions suisses. Pour des raisons financières, les participations à ces manifestations ont dû être revues à la baisse. Les plus importantes d'entre elles, comme Francfort, Leipzig, Londres, Bologne et Vienne sont toujours des «must» pour dynamiser le livre et les créations de l'édition suisses à l'étranger.

Sur le plan national, l'association vise une plus grande attention au public, notamment au travers du «Prix Suisse du Livre». Selon M. Landolf, ce dernier est un succès depuis sa première édition, en 2008 : «En peu d'années, ce Prix s'est imposé comme l'un des plus importants de Suisse alémanique. Au contraire de nombreux autres prix, l'auteur récompensé n'est pas le seul à en profiter, mais également l'éditeur et les libraires qui voient ainsi leurs ventes dopées.»

Le livre et la langue: même combat!

Contrairement à sa désignation, l'Association «suisse» des libraires et éditeurs ne représente «que» les intérêts des libraires et éditeurs de Suisse alémanique. La Suisse romande et le Tessin ont leur propre association. «Le marché du livre est lié à des particularités linguistiques», explique D. Landolf. Par exemple, la culture du livre francophone ignore les lectures selon le modèle «allemand». Les auteurs signent leurs ouvrages, mais n'en lisent pas des extraits à haute voix.

Les marchés des trois régions linguistiques – celui de Suisse alémanique représente les trois quarts de l'ensemble du marché suisse du livre – sont principalement orientés vers les pays voisins. Les contacts avec les associations allemandes et autrichiennes sont plus importants pour la SBVV que ceux qu'elle entretient avec les associations romande et tessinoise. La politique fédérale fait exception, comme le montre l'exemple du prix unique du livre: dans cette affaire, la SBVV et ses pendants de Suisse occidentale et du Tessin ont fait du lobbying côte à côte.

Au carrefour de l'économie et de la culture

Après cette lutte «longue et fatigante», la SBVV a déjà dans ses tiroirs de nouvelles propositions pour parvenir à un marché du livre sain. «Actuellement, nous faisons un état des lieux des mesures que nous discuterons avec les politiques et l'administration», affirme D. Landolf. On peut penser à un modèle d'encouragement orienté vers le succès.

Editions et librairies sont, d'une part, des entreprises autonomes qui doivent gagner de l'argent et payer des impôts,

mais qui, d'autre part, sont censées fournir des prestations culturelles. «Cette configuration particulière nous place souvent entre deux chaises», affirme, d'expérience, Dani Landolf. Ainsi de l'aspect financier du programme conjoncturel de la Confédération lié au franc fort, auquel éditeurs et libraires n'ont pas eu accès. «On nous dit chaque fois la même chose: «Vous êtes une entreprise culturelle», insiste D. Landolf, tout en invitant les politiques à percevoir le livre non seulement comme un bien culturel, mais aussi économique et à créer pour son marché des conditions-cadres économiques attrayantes.

La branche du livre a été ignorée au moment de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'encouragement de la culture (LEC), au début de l'année. Pour le responsable de la SBVV, c'est incompréhensible: libraires et éditeurs remplissent pourtant une mission de politique culturelle, exactement comme les producteurs de films, les exploitants de cinémas et les auteurs. Ils méritent donc d'être soutenus. Incontestablement donc, le livre et la littérature doivent faire partie de cet encouragement culturel.

La protection du droit d'auteur constitue une troisième préoccupation. «La protection des brevets jouit en Suisse d'un fort consensus», lance D. Landolf, en référence à la pharma et à l'industrie des machines, «mais on mégote encore en matière de propriété intellectuelle». C'est pourtant avec cela que le secteur gagne son argent. Et ce spécialiste de prévenir: «si la protection de la propriété intellectuelle s'érode, c'est toute l'industrie culturelle qui est menacée».

Confiant, malgré une situation actuelle difficile

La nécessité d'agir est justifiée: «Les ventes sont en recul depuis trois ans et la pression sur les libraires et les éditeurs est grande». La situation monétaire, en particulier, a un effet pernicieux. Selon M. Landolf, les libraires répercutent sur les consommateurs la plus grande partie des avantages de change lorsqu'ils importent des livres de la zone euro. Quoi qu'il en soit, 80 pour cent des livres vendus en Suisse alémanique proviennent d'Allemagne. A l'inverse, plusieurs éditeurs suisses exportent vers l'Euro-

land, alors qu'ils doivent payer des salaires helvétiques.

Que la branche du livre ait des bas salaires n'aide pas beaucoup. Les salaires minimums fixés par les conventions collectives de travail ont été augmentés progressivement ces dernières années, mais à plus long terme l'objectif d'un revenu mensuel de 4000 francs doit être atteint, ce sur quoi organisation patronale et syndicat sont d'accord. Le directeur de la SBVV est en général satisfait du partenariat social, avec un bémol: deux grands du secteur, Thalia et Weltbild, ne sont pas soumis à la CCT, bien que des discussions soient en cours avec eux.

Enfin, le secteur subit un changement structurel profond. La numérisation, insiste D. Landolf, apporte au livre «l'un des plus grands bouleversements depuis la découverte de l'impression». Elle soulève de nouvelles questions juridiques, modifie les structures de production et de commercialisation tout comme le rôle de l'édition et de la librairie. «Les librairies pourront-elles participer à ce nouveau marché?» se demande-t-il. Pour lui, une chose est claire: «Il y aura un assez fort réajustement du marché. Mais le secteur est habitué depuis toujours à lutter et le combat doit continuer». Il reste, malgré tout, convaincu que le livre classique a de l'avenir et que nombreux sont ceux qui voudront toujours acheter leurs livres dans des librairies... classiques. ■



Membres: 508

Fondation: 1849

Présidente: Marianne Sax

Directeur: Dani Landolf

Contact:

Schweizer Buchhändler- und Verleger-Verband SBVV
Alderstrasse 40

Case postale, 8034 Zurich

Tél: +41 (0)44 421 36 00

www.sbv.ch; info@sbvv.ch

Friedrich et Robert Schmid, Autriche

Wopfinger: 101 ans!

La holding industrielle Schmid, mieux connue sous le nom de Wopfinger, a été élue «meilleure entreprise familiale d'Autriche» en 2011. Les Schmid, une famille d'entrepreneurs, contrôlent déjà 70 sociétés et participations. **Par Hans Pleininger**



Photo: WirtschaftsBlatt

Friedrich et Robert Schmid: un siècle de réussite pour cette famille d'entrepreneurs.

Ce premier siècle est réussi! Cela remplit de fierté les Schmid, une famille d'entrepreneurs de Basse-Autriche, «mais nous devons veiller à ce qu'il en soit de même pour les 100 prochaines années», a souligné Robert Schmid, lors de la remise du prix de la «meilleure entreprise familiale d'Autriche». Ces dernières années, il s'est frotté, aux côtés de son père, Friederich Schmid, aux responsabilités de la holding industrielle et a été désigné pour succéder à cet entrepreneur renommé et performant. A l'avenir, le senior entend rester au service de la société en tant que conseil uniquement. En tant qu'associé, il est encore bien en selle, même s'il a déjà distribué 40 pour cent de ses parts à ses quatre enfants.

Au sein de l'entreprise familiale, seuls les fils Robert et Peter interviennent sur le plan opérationnel, ce dernier à la tête de la filiale Austrotherm. Leurs deux sœurs sont des associées égales en droits dans la holding. Toutefois, comme cela est clairement réglé dans l'association familiale, un seul, Robert Schmid, peut diriger le groupe à l'avenir. Celui-ci suivra cependant de larges traces,

celles de son père Friederich, qui a marqué l'entreprise pendant 50 ans, faisant un véritable fleuron d'une petite usine à chaux fondée en 1911 et reprise dans les années 1930 par son père, Alois.

A la base du succès: une carrière de calcaire

Suite à deux infarctus successifs subis par son père, Friederich Schmid dut entrer dans l'entreprise à l'âge de 29 ans. A l'époque, le chiffre d'affaires de Wopfinger, recalculé en euros, était d'environ 4 millions. Avec de l'application, un peu de chance et beaucoup de courage, l'usine n'a cessé de croître. Aujourd'hui, la Wopfinger Baustoffindustrie GmbH (matériaux de construction), avec un chiffre d'affaires de 158 millions d'euros et 410 collaborateurs, est présente sur une bonne moitié de l'Europe.

La carrière de calcaire, qui est à la base du succès, se trouve à proximité de Waldegg. Elle alimentera l'usine pour environ 50 ans encore. Environ 1,4 million de tonnes en sont extraites chaque année et traitées à Wopfing. De cette seule usine sortent chaque jour quelque 300 camions chargés de ciment,

Schmid Industrieholding

Siège central: Wopfing
Fondation: 1911 (usine à chaux)
Collaborateurs: 4800
Chiffre d'affaires: 1,2 milliards d'euros

de chaux et de mortier. Plusieurs sites figurent également sous la bannière de Schmid Industrieholding: en tout, la famille regroupe quelque 70 filiales et participations. On y compte notamment Austrotherm, le fabricant de matériel isolant déjà mentionné, ainsi que Baumit, un producteur de mortier prêt à l'emploi. Ces sociétés représentent les deux piliers principaux de la holding. Schmid possède 50 pour cent de Baumit, l'autre moitié étant aux mains du groupe industriel Kärntner Wietersdorfer. Comme l'indique la «Wirtschafts-Blatt», Baumit International a augmenté son chiffre d'affaires de 6,3 pour cent à 840 millions d'euros en 2011.

L'acceptation du risque

Murexin et Calmit comptent également parmi les marques connues. En dehors du secteur des matériaux de construction, Friedrich Schmid, chasseur passionné, a acheté il y a quelques années la société Kettner, spécialisée dans les équipements de chasse. Aujourd'hui, le groupe Schmid-Gruppe est présent dans 19 pays (dont la Suisse) et emploie 4800 collaborateurs. Son chiffre d'affaires global est actuellement d'environ 1,2 milliard d'euros.

Le secret de la réussite de Friedrich Schmid est simple, mais il exige beaucoup de courage: «il faut savoir prendre beaucoup de risques». ■

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

Klimaneutrale Druckerzeugnisse bieten neue Differenzierungschancen. Ein starkes Angebot im Wettbewerb. Kommunikation und Botschaft gleichermassen. Aber auch ein Zeichen für Innovation und Ihr Klimaschutz-Engagement.

Nachhaltigkeit weckt Potenziale. Dank Sihldruck-Prozessansatz, Informationstransparenz und Energieeffizienz wird «klimaneutrales Drucken» glaubwürdig. Ein innovatives Angebot für engagierte Unternehmen.

Was die Sihldruck AG unternimmt

Unsere gesamten Produktionsräume sind mit modernsten Anlagen so ausgebaut, dass die ganze Abwärme genutzt und mittels Wärmepumpe in das Gebäude zurückgeführt werden kann.

Unsere Arbeitsprozesse werden laufend auf ihre Effizienz in Bezug auf Energie und umweltbelastende Stoffe von neutralen Stellen geprüft und durch uns optimiert.

Ein wichtiges Kriterium für unseren Standort in der Stadt Zürich ist der direkte Anschluss an den öffentlichen Verkehr mit S-Bahn (4 Minuten ab Zürich HB), Bus und Tram. Diese ideale Lage mit Direktanschluss ermöglicht unseren Mitarbeitenden, zu 90 % ohne Auto zur Arbeit zu fahren.

Alle diese Massnahmen geben Ihnen und uns die Gewissheit, dass wir auch im Umweltschutz zu den Besten gehören.

Sihldruck AG

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



Zum neuesten Stand. Intensiv-Workshop IFRS-Update 2012

Bleiben Sie à jour!

Konzentriertes Wissen für Anwenderinnen und Anwender
der International Financial Reporting Standards IFRS

Mittwoch und Donnerstag, 24. und 25. Oktober 2012,
Renaissance Zürich Tower Hotel Zürich

Infos und Anmeldung unter
www.controller-akademie.ch



CONTROLLER AKADEMIE

Controller Akademie AG | Altstetterstrasse 124 | 8048 Zürich
Telefon 044 438 88 00 | Fax 044 438 88 05 | info@controller-akademie.ch

 **ERNST & YOUNG**