

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

März/Mars 2013

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

PORTRÄT

Suzanne Thoma

DOSSIER

Femmes et entreprises

UNTERNEHMEN

**Die Firma Soltop Schuppisser
ist führend bei Solaranlagen**

VERBANDSPORTRÄT

**Swissmechanic setzt sich für
den Werkplatz Schweiz ein**

ENTRETIEN

**Marc-Alain Zimmerli: CEO de
la firme Zimmerli SA à Cortaillod**

ENTREPRISES

**Pronaval SA à Corsier: relance
de la construction de bateaux**

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.

Brauchen Frauen eine Quote?



Daniela Baumann ist Redaktorin und Produzentin.

Bild: Robi Lewis

tionen porträtieren. Sie ist ein Beispiel dafür, dass es sie durchaus gibt – die weiblichen Führungskräfte – und dass sie den beruflichen Durchbruch auch mit Familie schaffen können. Wie verschiedene Studien zeigen, sind gerade im KMU-Bereich hierzulande zahlreiche Frauen an vorderster Front aktiv. Dennoch ist die Wirtschaft gefordert, mit entsprechenden Zielen und Massnahmen zu beweisen, dass ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis auf Verwaltungsrats- und Managementstufe ohne Quote erreichbar ist. Dies und mehr zum Thema lesen Sie ab Seite 14.

Eines der Ziele muss zweifellos die Lohngleichheit sein: Wenn Frauen für gleichwertige Arbeit nicht den gleichen Lohn wie ihre männlichen Kollegen erhalten, ist dies ihrem beruflichen Aufstieg sicher nicht förderlich. Die «equal-salary»-Zertifizierung ist eine von verschiedenen Möglichkeiten, wie Unternehmen ihr Gehaltssystem auf – zumeist versteckte – Diskriminierungen überprüfen und faire Löhne als Marketing-Instrument einsetzen können. Ab Seite 30 erfahren Sie, wie genau dies funktioniert.

Um schliesslich nochmals auf das Thema Energie zurückzukommen: Dass die BKW im Zuge der Energiewende ihre Strategie auf erneuerbare Energien ausrichtet, dürfte auch den Solarpionier Fritz Schuppisser freuen. Schon Anfang der 1970er-Jahre begann er, Solaranlagen zu bauen. Das Unternehmensporträt der Soltop Schuppisser AG ab Seite 24 zeigt die beeindruckende Erfolgsgeschichte des Schweizer Marktleaders für thermische Solaranlagen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Wie kann der Frauenanteil in den Führungsgremien der Unternehmen erhöht werden? Die Debatten zu dieser Frage reissen nicht ab, seit die EU-Kommission eine Frauenquote von 40 Prozent für die Verwaltungsräte börsenkotierter Firmen befürwortet hat. Es wird deshalb viel diskutiert über geschlechtsabhängig ungleiche Chancen auf dem Arbeitsmarkt – und in diesem Zusammenhang über Sinn oder Unsinn einer Quotenregelung. Dabei fällt mir auf, dass Frauen, die verantwortungsvolle Positionen innehaben, sich häufig dagegen aussprechen. Auch eine kleine Umfrage unter Frauen in meinem persönlichen Umfeld ergab eine Mehrheit von ablehnenden Voten. Meines Erachtens völlig klar: Nehmen wir an, das Gesetz schriebe den Unternehmen einen bestimmten Anteil Frauen in gewissen Positionen vor. Wenn mir nun eine solche angeboten würde, wäre ich überzeugt, ich hätte diese Stelle der Quote zu verdanken – der Arbeitgeber möge noch so sehr betonen, ich sei aufgrund meiner Qualifikationen und Fähigkeiten ausgewählt worden.

Ebenfalls zu den Gegnerinnen einer Frauenquote gehört die neue Chefin des Energiekonzerns BKW, Suzanne Thoma, die wir im Rahmen des Brennpunkts zu Frauen in Führungsposi-



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

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

Keystone/Peter Klauzner

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Chocosuisse

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIENMarc-Alain Zimmerli,
Zimmerli SA à Cortaillod**44 DROIT DU TRAVAIL**44 Protection de la personnalité
lors du licenciement46 Délai de réflexion pour
une résiliation immédiate**48 DOSSIER**48 Femmes aux postes de direction:
des objectifs plutôt que des quotas51 Ruth Derrer Balladore:
«Les femmes doivent améliorer
leur visibilité»52 Portrait de Suzanne Thoma,
CEO de BKW SA

54 Dirigeantes hors pair

56 Saida Neghza:
une battante qui voit loin**58 ENTREPRISES**

Pronaval SA à Corsier

60 ASSOCIATIONSLa conférence annuelle de
l'Association Suisse d'Assurances**61 ECLAIRAGE**

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Swissmechanic

64 INTERNATIONALPremière loi sur l'égalité
hommes-femmes en Chine**Entretien avec Marc-Alain Zimmerli,
CEO de Zimmerli SA à Cortaillod**

Photo: Emilie Pralong

La rubrique Entretien accueille Marc-Alain Zimmerli. Depuis plus de 30 ans, l'entreprise Zimmerli SA machines-outils à Cortaillod (NE) agit en conseillère et prestataire de solutions sur mesure pour les secteurs de l'horlogerie, du médical, de l'automobile, de l'outillage ou encore de la tôlerie. Elle s'est spécialisée dans le service après-vente sous l'impulsion de Marc-Alain Zimmerli, CEO, et Président de l'Association PME-CE Arc jurassien. **Page 42**

**Dossier: comment les
femmes accèdent aux postes dirigeants**

Les femmes étant toujours sous-représentées dans les étages supérieurs du monde économique, la demande de prescriptions étatiques se fait de plus en plus pressante. Pourtant, pour l'Union patronale, la solution ne passe pas par des quotas fixés dans la loi, mais plutôt par des objectifs et des mesures définis à l'intérieur des entreprises pour promouvoir l'égalité des chances et par des conditions-cadre propres à soutenir les femmes dans leur carrière. Mais c'est aussi aux femmes d'affirmer leurs ambitions, d'améliorer leur visibilité et de prouver ce qu'elles sont capables de faire. **Dès la page 48**

**L'entreprise Pronaval SA à Corsier:
relance de la construction de bateaux**

Luc Simon a repris Pronaval SA, un chantier naval genevois créé il y a cinquante ans. Il a décidé de relancer la construction de bateaux, sur des modèles qu'il a spécialement dessinés pour l'occasion. Il a triplé l'effectif de l'entreprise, va bientôt reconstruire son siège et aimerait s'implanter sur d'autres lacs. Pour le moment, la crise ne lui pose pas vraiment de problèmes en Suisse et son rêve serait de vendre des bateaux suisses dans le monde entier.

Page 58

Photo: Pronaval

**Portrait d'un membre: Swissmechanic –
Association de pointe des PME-MEM**

Swissmechanic est résolument engagée dans la défense des atouts de la place industrielle suisse. Parmi ces derniers: un approvisionnement énergétique sûr et avantageux, ainsi qu'un système de formation duale dont le succès ne s'est jamais démenti. A l'avenir, l'association veut aussi se positionner encore mieux en tant qu'association patronale au service des entreprises de l'industrie mécanique. **Page 62**

Im Brennpunkt: Wie Frauen in Führungspositionen gelangen

Da Frauen in den Führungsetagen der Wirtschaft nach wie vor untervertreten sind, wird der Ruf nach staatlichen Vorschriften zunehmend lauter. Nicht fixe gesetzliche Quoten sind aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands jedoch die Lösung, sondern unternehmensinterne Ziele und Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und von Rahmenbedingungen, die Frauen auf dem Karriereweg unterstützen. Es liegt aber auch an den Frauen selbst, ihre Ambitionen zu zeigen, ihre Sichtbarkeit zu verbessern und ihre Leistungen klar darzustellen. **Ab Seite 14**

Die Soltop Schuppisser AG will ihr Geschäft mit Photovoltaik stärken



Bild: zlg/Soltop

Was vor 40 Jahren als Freizeitbeschäftigung begann, hat sich hierzulande zu einem wachsenden Geschäft entwickelt: Der Solarpionier Fritz Schuppisser ist mit seiner Firma Soltop Schuppisser AG die schweizweit führende Adresse für thermische Solaranlagen. Seit der Trendwende im Zuge von Fukushima sind auch Photovoltaik-Anlagen immer gefragter. Der 63-jährige Gründer hat die operative Führung mittlerweile abgegeben, bringt sein grosses Fachwissen aber weiterhin als Leiter Entwicklung und Innovation ins Elgger Unternehmen ein. **Seite 24**

Mit «equal-salary» die Lohnungleichheit in Unternehmen durchsetzen

Frauen und Männer erhalten gemäss Bundesverfassung den gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit. Um zu beweisen, dass sie diesem Anspruch gerecht werden, haben Unternehmen verschiedene Möglichkeiten. Eine davon bietet die Stiftung «equal-salary» mit dem gleichnamigen Zertifikat an. Zwei Firmen, die den Zertifizierungsprozess kürzlich durchlaufen haben, äussern sich zu den Gründen für diesen Schritt und zum erwarteten Nutzen. **Seite 30**

Im Verbandsporträt: Swissmechanic

Swissmechanic, der Schweizerische Verband mechanisch-technischer Betriebe, vereint 1400 mittelständische Unternehmen. Die gewerblich strukturierte Branche ist auf einen starken Werkplatz Schweiz angewiesen. Deshalb engagiert sich Swissmechanic für die Sicherung der Standortvorteile, wie etwa die sichere und kostengünstige Energieversorgung oder das duale Bildungssystem. **Seite 34**



Bild: zlg/Swissmechanic

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Schweizerischer
Versicherungsverband
- 7 STANDPUNKT**
Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Marc-Alain Zimmerli, Zimmerli
Werkzeugmaschinen AG
- 10 ARBEITSRECHT**
 - 10 Persönlichkeitsschutz
bei der Kündigung
 - 12 Bedenkfrist bei fristloser Entlassung
- 14 BRENNPUNKT**
 - 14 Frauen in Führungspositionen:
Ziele statt Quoten
 - 17 Fragen an Ruth Derrer Balladore
 - 19 Bessere Aufstiegschancen in KMU
 - 20 Porträt von Suzanne Thoma,
CEO der BKW AG
- 22 ARBEITSMARKT**
Kaum Lohndruck
- 23 KOLUMNE**
Sita Mazumder
- 24 UNTERNEHMEN**
 - 24 Soltop Schuppisser AG, Elgg
 - 27 AIHK: Wirtschaftsfrage 2013
 - 28 Schokoladeindustrie: Weniger
Schweizer «Schoggi» abgesetzt
- 29 BILDUNG**
Uhrenbranche zieht Lehrlinge an
- 30 ARBEITSMARKT**
Lohnungleichheit:
Zertifikat «equal-salary»
- 32 SERVICE**
- 33 EVENTS**
SwissSkills: Auftakt zur Berufs-WM
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
Swissmechanic

Gegen unbegrenzte Solidaritätsbeiträge

Um die Schulden bei der Arbeitslosenversicherung rascher abzubauen, soll künftig auch auf Einkommen über 315 000 Franken ein Solidaritätsbeitrag erhoben werden. Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Deplafonierung des Solidaritätsprozents jedoch ab.

Die Arbeitslosenversicherung (ALV) ist mit über fünf Milliarden Franken verschuldet. Deshalb wird seit 2011 auf Lohnanteilen zwischen 126 000 und 315 000 Franken ein zusätzliches Beitragsprozent erhoben. Mit einer Motion verlangt die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrats, die Plafonierung dieses Solidaritätsprozents bei 315 000 Franken aufzuheben.

Damit könnte die ALV gemäss Schätzungen des Staatssekretariats für Wirtschaft um weitere gut 90 Millionen Franken jährlich entschuldet werden. Bundesrat und Parlament haben sich

für die entsprechende Änderung des Arbeitslosenversicherungsgesetzes ausgesprochen und dazu ein Vernehmlassungsverfahren durchgeführt.

Lohnnebenkosten sollten nicht erhöht werden

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) lehnt nach oben unbegrenzte Solidaritätsbeiträge aus folgenden Gründen ab: Erstens verstossen sie gegen das bereits mit der heutigen Regelung strapazierte Versicherungsprinzip der Arbeitslosenversicherung, denn der maximal versicherte Jahresverdienst

bliebe bei 126 000 Franken. Zweitens würde die Deplafonierung zu einer Erhöhung der Lohnnebenkosten und damit zu einer weiteren Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit führen. Drittens wurde das Gesetz erst vor zwei Jahren geändert, wobei das Parlament damals die jetzt kritisierte längere Entschuldungsdauer der ALV bewusst in Kauf genommen hatte. Und schliesslich ist zu befürchten, dass die Deplafonierung des Solidaritätsprozents jene Kräfte unterstützt, die eine allgemeine Deplafonierung der ALV-Beiträge verlangen. ■

Gutes Jahr für die Schweizer Bonbonmacher

Die Schweizer Zuckerwarenhersteller haben im vergangenen Jahr fast die gleiche Menge Bonbons und andere Produkte verkauft wie im Vorjahr und den Umsatz um drei Prozent gesteigert.

Den Umsatz konnten die Schweizer Zuckerwaren-Produzenten 2012 insgesamt um drei Prozent auf 324 Millionen Franken steigern, wie der Branchenverband Biscuisse mitteilt. Dies, obwohl der Umsatz im Inland leicht zurückging und der starke Franken die Verkäufe beeinflusste. Der gesamte Absatz von industriell hergestellten Schweizer Zuckerwaren konnte mit 31 475 Tonnen und einem Rückgang von 0,8 Prozent in etwa gehalten werden. Bei den Hartbonbons blieb der Absatz praktisch unverändert, während er bei Weichbonbons, Dragées sowie Gelée- und Gummibonbons rückläufig war. Bei anderen Zuckerwaren und zuckerfreien Artikeln entwickelten sich die Verkäufe positiv.

Im Inland verkauften die Schweizer Hersteller mit 7056 Tonnen rund vier Prozent weniger als im Vorjahr. Der damit generierte Umsatz sank um 2,2 Prozent auf 101 Millionen Franken. Der Import von Zuckerwaren nahm sowohl mengen- als auch umsatzmässig leicht zu. Der Marktanteil der einheimischen Hersteller erreichte noch 26,6 Prozent



Gute Absätze versüssen das Geschäft der Zuckerwaren-Hersteller.

und war damit leicht rückläufig. Der Inlandabsatz an einheimischen und importierten Zuckerwaren ging um ein Prozent auf 26 515 Tonnen zurück, und der Pro-Kopf-Konsum erreichte noch 3,3 Kilogramm.

Der Export blieb mit 24 419 Tonnen praktisch unverändert. Der erzielte Umsatz konnte jedoch um über fünf Prozent auf 224 Millionen Franken gesteigert werden. Die grössten Abneh-

mermärkte waren erneut Deutschland, die USA, Frankreich und die Niederlande. Während die Verkäufe in der EU stagnierten, konnten sie in Ländern wie Kanada, Japan, Südkorea und Israel beachtlich erhöht werden.

Im laufenden Jahr wollen die Schweizer Hersteller von Zuckerwaren ihren Marktanteil im Inland halten. Zudem hoffen sie auf eine Normalisierung der Währungssituation. ■

Ja zur Totalrevision des Ausbildungsbeitrags-Gesetzes

Der Bundesrat nimmt die Harmonisierungsforderung der 2012 eingereichten Stipendieninitiative auf und stellt dieser als indirekten Gegenvorschlag eine Totalrevision des Ausbildungsbeitrags-Gesetzes gegenüber. Er will damit den Harmonisierungsprozess im Stipendienbereich intensivieren. Dabei übernimmt die Revision die formellen Bestimmungen des Stipendien-Konkordats der Kantone, soweit jene den tertiären Bildungsbereich betreffen. Zudem sollen bei der Verteilung der Bundesbeiträge neu die finanziellen Aufwendungen der Kantone berücksichtigt werden.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) unterstützt in seiner Ver-

nehmlassungsantwort den indirekten Gegenvorschlag des Bundesrats als Reaktion auf die überzogene Stipendieninitiative. Dieser beschleunigt die landesweite formelle Harmonisierung des Stipendienwesens und schafft Anreize für die Kantone, sich verstärkt im Ausbildungsbeitragswesen für den tertiären Bildungsbereich zu engagieren. Dies soll die Chancengleichheit verbessern. Allerdings berücksichtigt der Revisionsentwurf die im Vergleich zu den Hochschulen anders gelagerte Situation in der höheren Berufsbildung noch zu wenig. Hier erachtet der SAV formelle, aber auch materielle Anpassungen als nötig. ■

Leitfaden zu Sans-Papiers

Junge Sans-Papiers in der Schweiz können neuerdings eine Berufslehre machen, wenn gewisse Bedingungen erfüllt sind. Entsprechende Gesuche stellen können insbesondere Jugendliche ohne Papiere, die eine Lehrstelle gefunden haben, mindestens eine Landessprache sprechen und im Minimum fünf Jahre in der Schweiz zur Schule gegangen sind. Früher konnten junge Sans-Papiers nach der obligatorischen Schule einzig eine gymnasiale Ausbildung in Angriff nehmen.

Mit der Verordnungsänderung des Bundes per 1. Februar 2013 ist das Thema «Berufsbildung und junge Sans-Papiers» also konkreter geworden. Die Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM) hat deshalb einen praktischen Leitfaden für Arbeitgeber und betroffene Jugendliche herausgegeben. Der Leitfaden beantwortet zum Beispiel Fragen zur Gesuchstellung und erklärt die Rahmenbedingungen des Bewilligungsverfahrens. ■

www.ekm.admin.ch

Etwas mehr Arbeitslose

Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) waren Ende Januar 2013 148 158 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingeschrieben. Das waren 5849 mehr als im Dezember. Die Arbeitslosenquote stieg damit um 0,1 Prozent auf 3,4 Prozent. Gegenüber dem Vorjahresmonat erhöhte sich die Arbeitslosigkeit um 13 841 Personen (plus 10,3 Prozent).

Die Jugendarbeitslosigkeit (15- bis 24-Jährige) stieg im Januar um 4,2 Pro-

zent auf 21 207 Personen. Insgesamt wurden 201 776 Stellensuchende registriert, 4878 mehr als im Vormonat. Die Zahl der bei den RAV gemeldeten offenen Stellen erhöhte sich um 837 auf 14 559 Stellen. Auch die Kurzarbeit nahm gemäss Seco zu: Nach neusten Zahlen waren im November 9671 Personen (plus 19,2 Prozent) respektive 688 Betriebe (plus 7,8 Prozent) davon betroffen. Im gleichen Monat wurden 2625 Personen ausgesteuert. ■

AUSBLICK

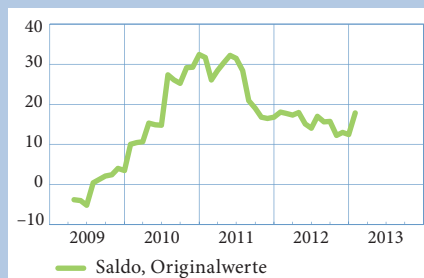
Wachsende Zuversicht

Die Geschäftslage der Unternehmen in der Schweiz hat sich seit dem Jahresbeginn spürbar verbessert.

Die Schweizer Wirtschaft ist positiv ins neue Jahr gestartet, wie aus der neusten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) hervorgeht. Die Unternehmen beurteilen den Geschäftsverlauf für die kommenden Monate vermehrt zuversichtlich. Zudem planen weniger Firmen einen Personalabbau als bei der Umfrage im letzten Herbst. Günstiger wird die Geschäftslage in der Industrie bewertet, obwohl die Auslastung der Kapazitäten immer noch unterdurchschnittlich ist. Die Exporterwartungen sind positiver geworden, und die Unternehmen wollen die Produktion vermehrt steigern. Nach wie vor gut ist die Geschäftslage im Baugewerbe. Allerdings rechnen die Firmen trotz gut gefüllter Auftragsbücher mit Preisabschlägen und einer leichten Verschlechterung der Ertragslage. Die Bautätigkeit dürfte aber hoch bleiben.

Einigermassen positiv wird die Geschäftslage im Detail- und Grosshandel beurteilt, zumal die Warenverkäufe tendenziell zunehmen. Etwas verbessert hat sich die Situation auch im Gastgewerbe: Der Druck auf Umsätze und Erträge hat nachgelassen, die Erwartungen der Betriebe sind wieder etwas positiver. Verhalten optimistisch ist die Finanzbranche, die ihre Geschäftslage als befriedigend bis gut beurteilt. Die Banken rechnen aber mit einem weiteren Stellenabbau, während die Versicherer den Personalbestand ausbauen. ■

KOF Geschäftslageindikator



Quelle: KOF

Versicherungswirtschaft wächst

Die Schweizer Versicherungswirtschaft weist auch für 2012 gute Ergebnisse und ein solides Wachstum aus – trotz anhaltendem Tiefzinsumfeld und Unwetterschäden.

Das Geschäftsjahr 2012 war für die Schweizer Privatversicherer insgesamt erfolgreich. Die Unternehmen dürften gute Abschlüsse im operativen Geschäft vorlegen. Dies dank soliden Finanzergebnissen sowie einem moderaten, aber kontinuierlichen Prämienwachstum, einer stabilen Schadenentwicklung und Fortschritten bei der Kosteneffizienz. Damit unterstreicht die Assekuranz ihre Relevanz für die gesamte Wirtschaft, wie der Schweizerische Versicherungsverband (SVV) mitteilt.

Die Entwicklung in den einzelnen Bereichen

Das Prämienvolumen in der gesamten Schadenversicherung hat sich auch 2012 positiv entwickelt. Für das ganze Jahr über alle Gesellschaften und Sparten kann mit einem Wachstum des Prämienvolumens von etwa 1,5 Prozent gerechnet werden. Das liegt im Rahmen der beiden Vorjahre und belegt die stabile Entwicklung in einem kompetitiven und stark gesättigten Markt.

In der Motorfahrzeugversicherung stieg das Prämienvolumen gar um 2,5 Prozent. Die starke Zunahme von 3,7 Prozent im Bereich Feuer-, Elementarschaden- und Sachschadenversicherung dürfte vor allem auf die weiterhin rege Wohn- und Umbautätigkeit zurückzuführen sein. Der Grund für das Wachstum von 1,7 Prozent in der Krankenversicherung dürfte primär ein leicht erhöhtes Prämienniveau sein. In der Unfallversicherung ist mit einem Rückgang des Prämienvolumens um 2,1 Prozent zu rechnen – wegen Tarifierungsänderungen und verstärktem Wettbewerb.

Die anhaltend tiefen Zinsen bremsen die Entwicklung der Lebensversicherung. Es ist von einem moderaten Wachstum von 1,8 Prozent auszugehen. Damit liegt die Entwicklung im Rahmen der Vorjahre. Das Wachstum ist vor allem



Bild: SVV
Betont die Bedeutung der Branche für die ganze Wirtschaft: SVV-Präsident Urs Berger.

auf die Kollektiv-Lebensversicherung zurückzuführen. Sie wuchs 2012 um 2,5 Prozent, ihr Anteil am gesamten Prämienvolumen in der Lebensversicherung beläuft sich auf fast 73 Prozent. Die Kollektiv-Lebensversicherung hat gegenüber der Einzel-Lebensversicherung weiter an Terrain gewonnen. Wie in den Vorjahren dürfte das Prämienvolumen in der Einzel-Lebensversicherung leicht rückläufig sein. Generell scheinen Einzel-Lebensversicherungen wegen der beharrlich tiefen Zinsen weiterhin wenig attraktiv.

Schwarze Zahlen im Kerngeschäft

Das letzte Quartal 2012 war von rekordhohen Schäden bei Naturkatastrophen geprägt, insbesondere von Unwettern in den USA. In der Schweiz belasteten im letzten Jahr Sturm- und Hagelschäden im Juni und Frostschäden in der Kälteperiode vom Februar die Elementarschadenversicherung. Trotzdem können die Versicherer insgesamt mit positiven technischen Ergebnissen rechnen. Die Combined Ratio, das heisst der kombinierte Schaden-Kosten-Satz,

tendiert erneut gegen 95 Prozent. Die Gesellschaften schrieben in ihrem Kerngeschäft also auch 2012 schwarze Zahlen und mussten es nicht mit Kapitalerträgen subventionieren.

Die Lage auf den Finanzmärkten forderte die Schweizer Assekuranz weiterhin heraus. Langfristige Anlagen wurden aufgrund eines unveränderten «Anlagenotstands» stark erschwert. Trotzdem weisen die Privatversicherer solide bis gute Finanzergebnisse aus. Einmal mehr bewährte sich die vorsichtige, risikoarme Anlagepolitik.

Hervorragend positioniert

«Die Schweizer Versicherungswirtschaft ist heute hervorragend positioniert. Mit guten Ergebnissen und kontinuierlichem Wachstum auch in Zeiten angespannter Finanzmärkte wirkt die Branche stabilisierend auf die Schweizer Volkswirtschaft», sagt Urs Berger, Präsident des SVV. «Wir müssen die Erfolgsfaktoren des Versicherungsstandorts Schweiz langfristig sichern, auch im Interesse der Gesamtwirtschaft und der Bevölkerung. Dazu brauchen wir weiterhin konkurrenzfähige wirtschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen, die es uns erlauben, im In- und Ausland erfolgreich tätig zu sein.»

Der SVV begrüsst zudem, dass der Bundesrat das bewährte System mit AHV und beruflicher Vorsorge langfristig sichern will. Die Gesamtbetrachtung der ersten und zweiten Säule ist notwendig und sinnvoll. Dies darf jedoch nicht zu Verzögerungen bei den dringlichen Massnahmen oder zu einer Gewichtsverlagerung zwischen staatlicher, beruflicher und privater Vorsorge führen. Die Lebensversicherer bieten Vorsorgelösungen für rund 150 000 KMU mit gegen einer Million Mitarbeitenden an. Sie sind bereit, an Lösungen für die Altersvorsorge mitzuarbeiten. ■ (MM/Pfi.)

Fataler Vertrauensbruch

Die Mehrheit im Parlament gefährdet die konsequente Sanierung der Invalidenversicherung. Mit der Absage an die ursprünglichen Sparziele setzt sie auch ein verheerendes Signal. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Nach dem Nationalrat hat sich auch die ständerrätliche Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK-S) für die Aufteilung der IV-Revision 6b ausgesprochen. Die Kürzung der Kinderrenten (die eigentlich Zulagen für invalide Eltern sind) sowie die Anpassung der Reisekosten sollen zurückgestellt und erst wieder aufgenommen werden, wenn sich der IV-Haushalt schlechter als die (zweckoptimistischen) Annahmen entwickelt. Die beiden Räte reduzierten zudem das Sparvolumen der bundesrätlichen Vorlage mit weiteren Änderungen so, dass von 325 Millionen Franken in der Botschaft noch etwa 150 Millionen in der Version des Ständerats und 40 Millionen gemäss Nationalrat übrig blieben.

Mit diesen Beschlüssen verabschiedet sich das Parlament vom ursprünglichen Plan für die Sanierung der IV. Vorgesehen war ein mehrstufiger Prozess, der mit der 4. Revision begann, in den Revisionen 5 und 6a auf die Integration fokussierte und mit den Sparmassnahmen der Revision 6b abgeschlossen werden sollte. Eine wichtige Rolle spielte in diesem Ablauf die befristete Zusatzfinanzierung über eine Erhöhung der Mehrwertsteuer. Anlässlich der Abstimmung über die benötigte Erhöhung der Mehrwertsteuer wurde den Stimmberechtigten versichert, dass die Sanierung der IV mit Integrations- und Sparmassnahmen konsequent zu Ende geführt wird. Konkret sollen bis Ende 2017 die IV-Rechnung ohne Sonderfinanzie-

rung ausgeglichen und zwischen 2025 und 2028 die Schuld der IV gegenüber dem AHV-Fonds getilgt werden.

Prinzip Hoffnung statt Absicherung

Davon will nun eine Mitte-Links-Allianz im Parlament nichts mehr wissen. Statt die Erreichung des deklarierten Sanierungsziels mit Sparmassnahmen hieb- und stichfest abzusichern, setzt sie auf das Prinzip Hoffnung. Sie macht sich die vom Bundesamt für Sozialversicherungen vorgelegten Finanzperspektiven zu eigen, wonach sich die Sanierungsziele auch ohne die im Vorlagen-Splitting ausgeschiedenen Sparmassnahmen erreichen lassen. Dass diese Finanzperspektiven mit erheblichen Risiken verbunden sind (tiefere Zuwanderung, schlechtere Wirtschaftsentwicklung, Verfehlen der Integrationsziele der IV-Revision 6a u. a.), die mit entsprechenden «Puffern» abgesichert werden müssten, wird ausgeblendet. Es kann auch niemand plausibel erklären, weshalb 150 Millionen Franken Einsparungen genügen sollen, nachdem in der Vernehmlassung noch 700 Millionen anvisiert wurden.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband, der sich seinerzeit für die Zusatzfinanzierung eingesetzt hatte, betrachtet das Vorgehen der parlamentarischen Mehrheit als Vertrauensbruch. Wenn man die angeblich bessere Entwicklung der IV-Rechnung ohne Gefährdung des Sanierungsziels berücksichtigen will, führt der ehrliche und konsequente Weg über den vorbehaltenen Beschluss aller Sparmassnahmen und deren gestaffelte Inkraftsetzung je nach der finanziellen Entwicklung der IV. Die Abkoppelung der Sparmassnahmen und der Vorbehalt späterer Nachbesserungen, deren politische Realisierung keinesfalls gewährleistet ist, sind mit dem seinerzeit versprochenen sicheren Sanierungsprozess nicht vereinbar. Sollte es dabei bleiben, ist nicht nur die IV-Revision gefährdet. Das Parlament würde darüber hinaus für künftige Sozialversicherungs-Reformen das verheerende Signal setzen, dass man sich auf Sparzusagen in einem etappierten Revisionsprozess nicht verlassen kann. ■

Marc-Alain Zimmerli, CEO der Zimmerli Werkzeugmaschinen AG

«Der Kunde steht im Zentrum unserer Aktivitäten»

Seit über 30 Jahren bietet die Zimmerli Werkzeugmaschinen AG in Cortaillod (NE) Beratungen und massgeschneiderte Lösungen für die Uhren- und Schmuckindustrie, die Medizinaltechnik, die Automobilindustrie, die Werkzeugfabrikation oder Blechbearbeitung an. Unter CEO Marc-Alain Zimmerli, der auch Präsident der Association PME-CE Arc jurassien ist, hat sich die Firma mit rund 20 Mitarbeitenden auf die Kundenbetreuung spezialisiert. **Emilie Pralong**

Herr Zimmerli, was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus?

Marc-Alain Zimmerli: Aus dem 1972 von meinem Vater gegründeten Unternehmen Hahn & Kolb Schweiz AG wurde 1990 die Zimmerli AG. Mein Vater ist ganz allein in das Abenteuer aufgebrochen. Ausgestattet mit einer Vertreterkarte hat er sich bei Kunden in der Deutsch- und der Westschweiz vorgestellt. Als diese auf sein Angebot reagierten, bildete er ein kleines Team, das aus einem Vertriebsingenieur und einer Sekretärin bestand, und zog sein Geschäft in der Schweiz und in Deutschland auf. Seine Grundidee: den Kunden Werkzeugmaschinen zur Verfügung stellen und ihnen damit ermöglichen, diese zu testen. Das war die Geburtsstunde der Vorführungen, die zweimal pro Jahr stattfanden. Ein spezieller Trumpf, der den Vorteil bot, sich den Kunden annähern zu können. Seit damals ist das Team gewachsen. Ich habe die Firma vor acht Jahren mit 15 Mitarbeitenden übernommen.

ten wirken wir darauf hin, die Werkzeugmaschinen gemäss den Bedürfnissen der Kunden zu optimieren. Letztlich sind wir dank unserer technischen Kompetenzen in der Lage, aus jeder Werkzeugmaschine ein einzigartiges Gerät zu machen, das den Bedürfnissen des Kunden perfekt angepasst ist. Pro Jahr verkaufen wir an die 35 Werkzeugmaschinen zu einem Preis zwischen 100 000 und 400 000 Franken pro Einheit.

Welches ist die Stärke Ihres Unternehmens: die Innovation oder eher das Weiterführen der Tradition?

Als ich das Unternehmen übernahm, habe ich mich dazu entschlossen, die Kundenbetreuung auszubauen. Unsere Ingenieure arbeiten ständig an der Weiterentwicklung der Maschinen, die wir verkaufen. Unsere bevorzugten Einsatzgebiete sind die Reinigung und Entfettung sowie die Bearbeitung und mit Laser- und Fertigungsmaschinen. Wir sind so aufgestellt, dass wir rasch intervenieren und unsere Unterstützung respektive Beratung anbieten oder Wartungsarbeiten durchführen können. Im Bereich Reinigung und Entfettung haben wir Maschinen im Angebot, die zehnmal weniger Energie für einen Liter Lösungsmittel als für einen Liter Wasser verbrauchen. Wenn man weiss, welchen Stellenwert heute der Erhalt der Wasserreserven hat, ist das ein reeller Mehrwert. Dies umso mehr, als der Verbrauch von Lösungsmitteln bei Werkzeugmaschinen in den letzten Jahren um das 15-Fache gesunken ist.

Engagiert sich Ihr Unternehmen in der Berufsbildung?

Unsere Techniker bilden sich laufend bei unseren Lieferanten weiter und kennen deshalb alle Neuerungen. Die Entgegennahme der Maschinen beim Lieferanten und die Auslieferung an den Kunden erlauben es auch, ständig mit den Entwicklungen der Spitzentechnologie Schritt zu halten. Wir bie-

«Unsere Ingenieure arbeiten ständig an der Weiterentwicklung der Maschinen, die wir verkaufen.»

Wie werben Sie Kunden an?

Heute treffen wir uns mehrmals pro Jahr mit den Marktakteuren. Wir sind an der EMO-Messe in Hannover, der weltweit führenden Messe der Metallbearbeitungsbranche. Wir besuchen unsere Kunden persönlich und führen jedes Jahr zwei Ausstellungen in unseren ungewöhnlichen Räumlichkeiten durch. Die Firma ist in einer ehemaligen Schiffswerft untergebracht, in der früher sowohl Gleitschirme als auch Schiffsegel ein Zuhause hatten. Die Demonstrationen bieten uns die Möglichkeit, unsere Kompetenzen mit Blick auf die von uns vertretenen Marken und unsere Kundendienste unter Beweis zu stellen. Gemeinsam mit unseren Lieferan-

ten in unserem Unternehmen auch Praktika für Gymnasiasten an, die ein bis vier Monate dauern. Ich finde, man muss junge Menschen für Ausbildungen in der Mechanik ermutigen. Die Schweizer Industrie braucht Mechaniker! Die duale Ausbildung mit Schule und Lehrbetrieb ist eine wunderbare schweizerische Einrichtung, die man beibehalten sollte.

Welches ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg?

Ich lege grossen Wert darauf, die Kunden in deren Muttersprache zu bedienen. Unsere Ingenieure und Techniker sind mehrsprachig. Die Beherrschung der französischen, deutschen und italienischen Sprache öffnet uns die Türen in der ganzen Schweiz – wir besetzen hier 60 Prozent des Marktes. Zudem sind wir geografisch nahe beim Kunden und können jeden innert maximal zweier Stunden erreichen. Unser Label «Qualität Zimmerli» garantiert Präzisionsarbeit von der Weitervermittlung unseres Know-hows über das Produkt bis hin zur Abwicklung sämtlicher Projektphasen. Wir stehen unseren Kunden aktiv zur Seite, von der Suche nach Partnern bis zur Entscheidungsfindung und zum Service. Der Kunde steht immer im Zentrum unserer Aktivitäten, wir unterstützen ihn von A bis Z.

Ist die Tatsache, dass Sie sich in Cortailod niedergelassen haben, ein Vorteil, oder sind damit auch Nachteile verbunden?

Einen Nachteil sehe ich eher darin, dass wir nicht zur EU gehören. Wir unterliegen deshalb erheblichen Einschränkungen, etwa bei der Lieferung von Einzelteilen ins Ausland. Oder beim Listing dieser Teile, das während der beschränkten Öffnungszeiten des Zolls vorgenommen werden muss. Andererseits sind wir mitten im Herzen der Uhrenindustrie. Die industrielle Dichte ist sehr hoch, das ist für uns ein Vorteil.

Welches sind für Sie die Stärken respektive Schwächen des Werkplatzes Schweiz?

Die seit 2008 vorhandene Frankenstärke hat sich massiv auf den Umsatz eines Grossteils der KMU ausgewirkt, die 90



Bild: zlg

Marc-Alain Zimmerli trat nach einer Ausbildung zum Feinmechaniker und einem Ingenieurstudium als Vertriebsingenieur in die Firma seines Vaters ein und war zuerst zuständig für die Aktivitäten in der Franche-Comté. Im Jahr 2008 übernahm er die Leitung des Unternehmens. Er hat auch mit Jacques Müller, dem Miterfinder der Swatch, gearbeitet und war für Toblerone tätig. Sein Hobby ist die Fotografie, die ihn von der Mode bis zum Tanzwettbewerb «Prix de Lausanne» führte.

Prozent der Schweizer Unternehmen ausmachen. Wir haben bei unserem Jahresumsatz einen Rückgang um 1,5 Millionen Franken verzeichnen müssen. Die Deckung unserer Fixkosten im Umfang von einer Million bildet die Grundlage, die es uns erlaubt, unsere Vertriebsingenieure bei uns zu behalten. Ich vergleiche unsere Firma oft mit der berühmten Toblerone: Die Spitzen sind unsere Trümpfe, aber es braucht eine solide Basis, die alles zusammenhält. Wir haben im Ausland in Euro eingekauft. Das hat uns erlaubt, die Verluste möglichst tief zu halten.

Wie öffnen Sie sich gegenüber den neuen Märkten?

China ist zur «Werkzeugkiste der Welt» geworden. Es lässt sich allerdings eine Tendenz zum Preisausgleich zwischen der Schweiz und den Emerging Markets ausmachen, was den Einkauf von Rohstoffen anbelangt. Und es gibt Unternehmen, die beschlossen haben, sich wieder in der Schweiz niederzulassen, wie etwa die französische Skiindustrie. Wir selbst werden unsere Werkzeugma-

schinen weiterhin in Deutschland und Italien einkaufen.

Welches Projekt wollen Sie in den nächsten Jahren prioritär behandeln?

Ich konzentriere mich darauf, das Unternehmen so gut wie möglich voranzubringen. Innovation ist hier das Zauberwort. Jacques Müller, Elmar Mock und Ernst Thomke, die Erfinder der Swatch, haben mit dieser Plastikuhr ein schönes Beispiel für eine bahnbrechende Innovation geliefert, die in der Schweizer Uhrenindustrie der 1980er-Jahre wie eine Bombe einschlug. Man muss viel Mut aufbringen, um eine Innovation zu wagen, die alles Dagewesene auf den Kopf stellt. Für uns heisst die Frage: Bleibt es ein Traum oder folgt die nächste Etappe? Wir werden sehen. ■

Emilie Pralong ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

Urteil

Persönlichkeitsschutz bei der Kündigung

Eine Kündigung kann wegen der Art, wie sie ausgesprochen wird, als missbräuchlich beurteilt werden. Dies zum Beispiel, wenn ein Arbeitgeber anlässlich der Vertragsauflösung das Recht des Arbeitnehmers auf Persönlichkeitsschutz schwerwiegend verletzt. Ein bloss ungebührliches Verhalten reicht allerdings dazu nicht aus. Die Pflicht des Arbeitgebers, die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten, umfasst namentlich die Rücksicht auf die persönliche und berufliche Ehre.

Sachverhalt

Zwischen 1991 und 2001 stellte die Stiftung X., welche im Kanton Waadt ein Pflegeheim betreibt, vier Hilfskrankenschwestern an. Diese – A., B., C. und D. – hatten vorrangig die Aufgabe, den Bewohnern die nötige grundlegende Pflege zukommen zu lassen, ihnen in ihren täglichen Verrichtungen behilflich zu sein und die Einnahme der Arzneimittel zu überwachen.

Im Laufe des Jahres 2006 wurde W. zur neuen Leiterin des Heimes ernannt. Sie traf eine Reihe von Massnahmen, die unterschiedlich aufgenommen wurden.

Am 24. Januar 2008 schrieb die damalige Oberschwester (N.) einen Brief an die Direktion des Pflegeheimes, in welchem sie sich über ein schlechtes Arbeitsklima beklagte. Die Schuld dafür schrieb sie den Mitarbeiterinnen A., B. und C. zu, die sich nach ihrer Meinung von D. hatten mitziehen lassen. Am selben Tag richtete eine weitere Gruppe Angestellter ein gemeinsames Schreiben an die Heimleitung, das dieselben Personen anprangerte. Aus Zeugenaussagen geht hervor, dass N. diesen zweiten Brief abgefasst und den Kollegen zur Unterschrift vorgelegt hatte. Die Zeugen erklärten, N. sei wahrscheinlich etwas in Panik geraten, weshalb den im zweiten Brief dargelegten – tatsächlich existierenden – Konflikten ein Ausmass zugeschrieben worden sei, das sie in Wirklichkeit nicht hatten.

Am 7. Februar 2008 organisierte das Pflegeheim eine Diskussion unter Führung zweier aussenstehender Mediatoren, um das Arbeitsklima zu analysieren. Diese Diskussion verstärkte das Unbehagen eher noch.

Am 10. März 2009 führte W. mit C., B. und A. in Gegenwart von N. und einer weiteren Person je ein Einzelgespräch. Vorgängig hatte W. den zuständigen kantonalen Abteilungschef darüber informiert, dass sie gegen einzelne Mitarbeiterinnen vorzugehen gedenke, weil diese einerseits Bewohner misshandelt und andererseits auf gewisse Kollegen Druck ausgeübt hatten. Im Anschluss an das Gespräch vom 10. März 2009 erhielten A., B. und C. eine Verwarnung samt einem Brief mit Änderungen der Vertragsbedingungen, welche im Falle der Nichtannahme die Kündigung zur Folge hatten. Die neue Fassung beinhaltete eine verkürzte Arbeitszeit und einen weniger ausgedehnten Aufgabenkreis. Willigten A., B. und C. in diese Änderungen nicht ein, so galt das Schreiben als Kündigung des Arbeitsvertrages per 31. Juli 2009.

Mit Brief vom 23. März liess der gemeinsame Anwalt von A., B. und C. den Vorsitzenden des Heimleitungsausschusses wissen, dass seine Klientinnen die Änderungen zurückwiesen und gegen die als missbräuchlich empfundene Kündigung Einspruch zu erheben gedachten.

Aus den Erwägungen

2.1 X. wirft dem Kantonsgericht vor, den entlassenen Mitarbeiterinnen Entschädigungen zugesprochen zu haben. X. ist der Meinung, A., B. und C. hätten Heimbewohner grob behandelt, Arbeitskollegen gemobbt und allgemein die Anweisungen der Heimleitung nicht eingehalten. Aus dem kantonalen Entscheid geht jedoch hervor, dass die Entschädigungen deshalb gewährt wurden, weil X. zum Zeitpunkt der Kündigung

gegen A., B. und C. insbesondere in einem Schreiben an eine amtliche Stelle leichtfertig Anschuldigungen wegen Misshandlung von Patienten ausgesprochen hatte.

2.2 Was die Dokumente betrifft, welche von W. verfasst worden sind, so hat das Kantonsgericht festgestellt, dass letztere für die gesamte Personalbetreuung verantwortlich war und der Leitungsausschuss ihr auf diesem Gebiet freie Hand liess. Aufgrund ihrer Befugnisse ist W. demnach faktisch als eines der Organe der Stiftung zu betrachten. Im Bewusstsein, dass es im vorgelegten Fall um einen Entlassungsbeschluss von W. ging, hatte der Richter verständlicherweise keinen Grund, die aus ihrer Hand stammenden Unterlagen einer eingehenden Prüfung zu unterziehen. Durch den Entscheid, dass ein in einem Dokument vorhandener Tatbestand nur dann als erwiesen zu betrachten sei, wenn er durch einen weiteren Beleg bekräftigt werde, hat der Richter einen Standpunkt der Beweisbeurteilung eingenommen, der keinesfalls den Vorwurf der Unvertretbarkeit verdient.

X. behauptet übrigens nicht, W. habe mit eigenen Augen gesehen, wie ihre Hilfspflegerinnen eine betagte Heimbewohnerin misshandelten. Es gehört zu einer gesunden Beweisbewertung, dass direkte Zeugenaussagen nachträglichen Behauptungen vom Hörensagen vorzuziehen sind.





Illustration: Livia Lüthi

Der kantonalen Instanz kann eine ungenügende Untersuchung der Beweismittel umso weniger vorgeworfen werden, als sie den von den Mitarbeiterinnen unterzeichneten Brief vom 24. Januar 2008 in voller Länge übernommen hat. In den vorgelegten Unterlagen ist nirgends von einer Beschuldigung der einen oder anderen Pflegehilfe betreffend die Misshandlung von Heimbewohnern die Rede.

X. scheint sich vor allem darüber empört zu haben, dass die Mitarbeiter oder Ex-Mitarbeiter vor Gericht weit mildere Aussagen machten als jene, die sie damals bei W. vorgebracht hatten. X. schreibt dies der verstrichenen Zeit zu. Trotzdem kann man die Tatsache, dass die Aussagen vor dem Richter – sogar unter Einbezug des Risikos eines falschen Zeugnisses – dem Gerede in Büros und Korridoren des Pflegeheimes vorgezogen wurden, nicht als Willkür verurteilen.

2.2.1 Art. 336 Abs. 1 und 2 OR zählt die Gründe auf, die eine missbräuchliche Kündigung bestimmen können. Die Liste ist jedoch nicht abschliessend. Allfällige in Artikel 336 nicht aufgeführte Gründe müssen jedoch ähnlich schwerwiegend sein wie jene, die ausdrücklich erwähnt sind.

So kann eine Kündigung aufgrund der Art, wie sie ausgesprochen wird, als missbräuchlich gewertet werden. Auch wenn die Vertragsauflösung gerechtfertigt ist, hat der Kündigende möglichst schonend vorzugehen. Verletzt der Arbeitgeber anlässlich der Entlassung die Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers auf grobe Weise, so ist ein Missbrauch vorhanden. Ein blosses unangemessenes Verhalten dagegen reicht für diesen Tatbestand nicht aus.

Die in Art. 328 Abs. 1 OR verankerte Pflicht des Persönlichkeitsschutzes, die dem Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer auferlegt ist, beinhaltet insbesondere die Rücksicht auf dessen persönliche und berufliche Ehre. Der Arbeitgeber darf das Fehlverhalten des Arbeitnehmers ausserhalb des engsten betrieblichen Kreises nicht in unnötig verletzender Weise anprangern. Ein Arbeitgeber, der unbegründete schwere Anschuldigungen gegen den Arbeitnehmer vorbringt, ohne über sichere Anzeichen dafür zu verfügen oder entsprechende Ermittlungen zur Feststellung der Tatsachen unternommen zu haben, macht sich einer schweren Persönlichkeitsverletzung schuldig. Sogar wenn es sich um erwiesene Gegebenheiten handelt, verletzt der Arbeitgeber unter Umständen die Pflicht des Persönlichkeitsschutzes, wenn er gegenüber Dritten abschätzige Aussagen über den Arbeitnehmer macht.

Die in Art. 328 Abs. 1 OR verankerte Pflicht des Persönlichkeitsschutzes, die dem Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer auferlegt ist, beinhaltet insbesondere die Rücksicht auf dessen persönliche und berufliche Ehre. Der Arbeitgeber darf das Fehlverhalten des Arbeitnehmers ausserhalb des engsten betrieblichen Kreises nicht in unnötig verletzender Weise anprangern. Ein Arbeitgeber, der unbegründete schwere Anschuldigungen gegen den Arbeitnehmer vorbringt, ohne über sichere Anzeichen dafür zu verfügen oder entsprechende Ermittlungen zur Feststellung der Tatsachen unternommen zu haben, macht sich einer schweren Persönlichkeitsverletzung schuldig. Sogar wenn es sich um erwiesene Gegebenheiten handelt, verletzt der Arbeitgeber unter Umständen die Pflicht des Persönlichkeitsschutzes, wenn er gegenüber Dritten abschätzige Aussagen über den Arbeitnehmer macht.

2.2.2 A., B. und C. wurde zum Zeitpunkt der Kündigung vorgeworfen, Bewohner des von X. betriebenen Pflegeheimes misshandelt zu haben, wobei diese Anschuldigung an die amtliche Stelle übermittelt wurde, welcher die Pflegeheime unterstehen. Für eine Hilfsperson, die in einem Pflegeheim arbeitet, stellt der Vorwurf der Misshandlung von Patienten eine schwere Verletzung der beruflichen Ehre dar. Indem X. ihren Verdacht an das zuständige öffentliche Amt weiterleitete, machte sie sich folgenschwere Anschuldigungen schuldig, welche die berufliche Zukunft der Angestellten schwer zu behindern drohte.

X. hat für die vorgebrachten Anschuldigungen nicht die geringste mündliche oder schriftliche Aussage eines Heimbewohners vorbringen können, aus der sich ableiten liesse, dass A., B. und C. tatsächlich ältere Personen im Heim schlecht behandelt hatten. Klagen waren lediglich gegen D. erhoben worden.

Bezüglich A., B. und C. lässt sich schlussendlich feststellen, dass weder seitens der Bewohner und ihrer Angehörigen, noch seitens des Pflegepersonals oder der übrigen Angestellten des Pflegeheims X. irgendwelche Vorwürfe wegen unwürdiger Behandlung der Patienten laut geworden sind. In den Unterlagen, die am 24. Januar 2008 an W. gerichtet wurden, ist von keinen Misshandlungen die Rede. X. hat also anlässlich der Auflösung der betreffenden Arbeitsverträge mit vorliegender Gerichtsklage gegen A., B. und C. schwerwiegende Anschuldigungen ins Feld geführt, ohne entsprechende Anhaltspunkte für ihre Behauptungen vorweisen zu können.

Ein Arbeitgeber, der anlässlich einer Entlassung den Arbeitnehmer auf leichtfertige Weise eines schlimmen Verstosses bezichtigt, fügt diesem eine schwere Ehrverletzung zu und macht sich damit einer offensichtlichen Missachtung der gesetzlichen Schutzpflicht gegenüber dem Arbeitnehmer schuldig. Dazu wirkt sich im konkreten Fall die Tatsache, dass er seinen Verdacht an eine öffentliche Stelle weitergetragen hat, erschwerend aus. Die gegebenen Umstände rechtfertigen die Zubilligung einer Entschädigung.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 30. April 2012 (4A_99/2012) (Übersetzung aus dem Französischen)

*Urteil***Bedenkfrist bei fristloser Entlassung**

Für eine fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses gilt eine Bedenkfrist von zwei bis drei Arbeitstagen als angemessen. Eine zusätzliche Frist wird nur eingeräumt, wenn die besonderen Umstände dies erfordern. Allerdings ist auch die Zeit zu berücksichtigen, die der Arbeitgeber für die Feststellung des Sachverhalts benötigt.

Sachverhalt

Mit Vertrag vom 14. Juni 2002 hat die Bank Y. (nachstehend Y. oder die Bank) A. als Mitarbeiterin angestellt mit Arbeitsantritt am 1. September 2002.

Am 18. Februar 2010 kam es zu einem Streit zwischen A. und zwei ihrer Untergebenen. Seither sprach A. nicht mehr mit ihnen.

Als er von diesem Vorfall erfuhr, hat der Vorgesetzte von A., B., sich mit ihr unterhalten und sie dann am 18. März 2010 zusammen mit ihren Untergebenen empfangen, um zu versuchen, zu einer Einigung zu gelangen. A. hat sich rasch aufgeregt, und B. beendete das Gespräch.

Der Vorgesetzte von B., C., wurde von diesem in Kenntnis gesetzt. C. hat A. empfangen und dann am Freitag, 26. März, die drei Untergebenen von A. angehört.

C. hat von diesen drei Gesprächsteilnehmerinnen verlangt, ihre Aussagen schriftlich zu bestätigen, was diese am ersten darauf folgenden Arbeitstag, nämlich am Montag, 29. März 2010, um 15.27 Uhr getan haben. Nach der Unterredung hat C. auch die interne Kontrolle der Bank alarmiert, die während zweier oder dreier Tage Kontrollen durchführte. Ferner hat er den Exekutivausschuss von Y. und dann auch die Leiterin der Personalabteilung informiert.

Am 1. April 2010, am Vorabend des Karfreitags (der im Kanton Genf ein Feiertag ist), hat die Leiterin der Personalabteilung sich an den Rechtsdienst der Bank gewandt. Am gleichen Tag ist A. in die Osterferien gefahren, die ihr bewilligt worden waren.

Bei ihrer Rückkehr am Montag, 12. April 2010, um 9.15 Uhr hat C. zusammen mit der Leiterin der Personalabteilung und der Leiterin des Rechtsdienstes A.

angehört. A. gab zu, dass sie ihre Passwörter ihren drei Assistentinnen gegeben habe und dass das «Vier-Augen-Prinzip» nicht eingehalten worden sei, in dem Sinne, als die gleiche Person ihrer Abteilung eine Operation initiierte, bevor sie sie selbst validierte; sie gab auch zu, das Call-Back-Verfahren nicht systematisch eingehalten zu haben; schliesslich gab sie auch zu, die Überprüfung des Journals der Transaktionen ihren Untergebenen überlassen zu haben.

Nach einer Unterredung mit den Verantwortlichen des Rechtsdienstes haben C. und die Leiterin der Personalabteilung A. um 13.30 Uhr mit sofortiger Wirkung entlassen, indem sie ihr ein Schreiben aushändigten, das diesen Entscheid bestätigte.

Aus den Erwägungen

2.4 A. macht geltend, Y. habe die fristlose Entlassung verspätet ausgesprochen, sodass die Bank nicht mehr das Recht gehabt habe, dies zu tun.

Art. 337 OR setzt keine Frist für eine fristlose Entlassung. Damit man davon ausgehen kann, dass eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar geworden war, ist es allerdings nicht nur notwendig, dass die objektive Analyse zu diesem Schluss kommt, sondern auch, dass man aus subjektiver Sicht feststellen kann, dass die Lage tatsächlich unerträglich geworden war. Wenn der Arbeitgeber aber in Kenntnis der Vorfälle die Anwesenheit des Arbeitnehmers im Betrieb noch eine Zeitlang duldet, muss man davon ausgehen, dass die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses ihm nicht so unerträglich geworden ist, dass er die ordentliche Vertragsbeendigungsfrist nicht abwarten könnte.

Gemäss Rechtsprechung verfügt eine Partei, die den Arbeitsvertrag unter Berufung auf wichtige Gründe auflöst, für die fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses nur über eine kurze Bedenkfrist; eine Bedenkfrist von zwei bis drei Arbeitstagen gilt als angemessen; eine länger dauernde Frist wird demjenigen, der den Vertrag beenden möchte, nur eingeräumt, wenn besondere Umstände des konkreten Falls eine Ausnahme erfordern.

Allerdings ist auch die für die Feststellung des Sachverhalts notwendige Zeit zu berücksichtigen, wobei zu präzisieren ist, dass der Arbeitgeber unverzüglich und ohne Unterbruch die zur Klärung der Situation notwendigen Massnahmen zu treffen hat. Je nach Sachlage lässt sich übrigens auch die Anordnung geheimer Ermittlungen rechtfertigen. Die Bedenkfrist von drei Arbeitstagen gilt als streng und kann aufgrund einer Einschätzung der konkreten Umstände ausgedehnt werden; so wurde auch schon eine Bedenkfrist von einer Woche als angemessen beurteilt, wenn die Zustimmung der Organe einer juristischen Person einzuholen war.

2.5 Im vorliegenden Fall musste der Arbeitgeber die Erklärungen der drei Mitarbeiterinnen entgegennehmen, da diese im Kontext eines akuten persönlichen Konflikts aussagten. Es war durchaus legitim, dass er sich zunächst über





Illustration: Livia Lüthi

die Wahrhaftigkeit dieser Aussagen Gewissheit verschaffte. Daher hat er gleichzeitig eine interne Kontrolle angeordnet und von den drei Mitarbeiterinnen die schriftliche Bestätigung ihrer Beschuldigungen verlangt. Die schriftlichen Erklärungen erhielt er am Nachmittag des folgenden Arbeitstages, das heisst am Montag, 29. März 2010.

Es ist davon auszugehen, dass die Fakten am Ende des Montags, 29. März 2010, noch nicht genügend geklärt waren. Daneben ist auch das in einem grossen Unternehmen bestehende, verhältnismässig komplexe Prozedere zu berücksichtigen. So hat der Vertreter des Arbeitgebers sich an den Exekutivausschuss der Bank und die Leiterin der Personalabteilung gewandt; dann wurde der Rechtsdienst der Bank von der Sache in Kenntnis gesetzt. Die Erfordernisse des internen Prozedere rechtfertigen ei-

ne Bedenkfrist zu Ermittlungszwecken von mindestens drei Arbeitstagen. Wenn man nach dem 29. März 2010 drei volle Arbeitstage hinzufügt, stellt man fest, dass die Entlassung frühestens am 1. April 2010 erfolgen konnte. Es handelte sich dabei um den Vortag des Osterwochenendes, und man weiss aus Erfahrung, dass es an diesem Tag schwierig ist, mehrere Personen zu versammeln. Das Kantonsgericht hat festgestellt, dass A. an jenem Tag in die Osterferien verreist ist. Ohne in eine allzu formalistische Analyse zu verfallen, könnte man der Bank also nicht vorwerfen, dass sie nicht an jenem Tag eine Entlassungssitzung abgehalten hat.

Die oben erwähnte Rechtsprechung hat immer erklärt, dass sie die Bedenkfrist in Arbeitstagen zählte. Die Tage des Osterwochenendes, an denen die Bank geschlossen war, können offensichtlich nicht als Arbeitstage gerechnet werden und zählen nicht. Anschliessend war die Beschwerdeführerin bis am 12. April 2010 in den Ferien. Während dieser zusätzlichen Frist kann man nicht sagen, dass der Arbeitgeber ihr durch Handlungen gezeigt hätte, dass er die Anwesenheit der Arbeitnehmerin im Unternehmen noch dulden könne, da diese eben nicht anwesend war.

Am Montag, 12. April 2010, fand ab 9.15 Uhr eine Sitzung statt, um erstmals die Version von A. zu hören. Da sie die ihr vorgeworfenen Sachverhalte zugab, wurde nach letzten Beratungen beschlossen, ihr die fristlose Entlassung mündlich und schriftlich mitzuteilen, was um 13.30 Uhr geschah.

Der Arbeitgeber hat somit mit der erforderlichen Geschwindigkeit gehan-

delt, sowohl bei der Ermittlung des Sachverhalts als auch bei der Beschlussfassung und Zustellung. Auf jeden Fall kann man aus seiner Haltung nicht den Schluss ziehen, dass er bereit war, das Arbeitsverhältnis trotz der bemängelten Sachverhalte fortzusetzen. A. wirft dem Arbeitgeber vor, ihre Rückkehr aus den Ferien abgewartet zu haben. Allerdings war es absolut legitim, dass er ihre Version des Sachverhalts abwarten wollte, bevor er seinen endgültigen Entscheid traf. A. kann sich übrigens nicht ohne Verletzung des Prinzips von Treu und Glauben darüber beklagen, dass der Arbeitgeber ihr die Chance gegeben hatte, sich zu den gegen sie gerichteten Vorwürfen zu äussern.

Somit hat das kantonale Gericht mit seinem Entscheid, dass die Voraussetzungen für eine sofortige Auflösung des Arbeitsvertrages erfüllt seien, nicht gegen das Bundesrecht verstossen.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 2. August 2012
(4A_236/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

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

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Frauen in Führungspositionen: Ziele statt Quoten

Der Frauenanteil in Verwaltungsräten und Führungspositionen ist in der Schweiz nach wie vor vergleichsweise tief. Der Schweizerische Arbeitgeberverband sowie Economiesuisse bedauern dies, fixe gesetzliche Frauenquoten lehnen sie hingegen ab. Es braucht vielmehr freiwillige Massnahmen auf Unternehmensstufe, Chancengleichheit und Strukturen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern.



Illustration: iStockphoto.com/Michael Menu

Ist noch steigerungsfähig: der Frauenanteil in Führungspositionen.

Aufgrund ihres wirtschaftlichen Interesses sowie des zunehmenden politischen Drucks muss die Wirtschaft die bessere Vertretung von Frauen in der Unternehmensführung fördern. Folgende Massnahmen sind denkbar, um den Frauenanteil in den Verwaltungsräten sowie im mittleren und oberen Kader wirksam voranzubringen:

Chancen- statt Ergebnisgleichheit

Anstatt mit einer fixen gesetzlichen Frauenquote – beschränkt auf den Verwaltungsrat – Ergebnisgleichheit anzustreben, braucht es Chancengleichheit. Männer und Frauen müssen dieselben Chancen erhalten, an die Spitze von Unternehmen zu gelangen. Die Wirtschaft soll Frauen auf sämtlichen Stufen besser integrieren und ihnen ermöglichen, ins mittlere und obere Management und schliesslich in die Unternehmensführung aufzusteigen. Massnahmen wie etwa diskriminierungsfreie Beförderungssysteme sind nachhaltiger als fixe Frauenquoten und daher zu bevorzugen.

Während fixe Quoten die Zusammensetzung der Verwaltungsräte lediglich auf der gesetzlichen Ebene zu lösen versuchen, setzen andere Massnahmen auf der Unternehmensstufe an. Dies bringt entscheidende Vorteile mit sich. Unternehmen sind sich gewohnt, interne Ziele zu setzen und geeignete Massnahmen zur Zielerreichung zu treffen. Sie sind daher besser in der Lage als der Gesetzgeber, geeignete Zielsetzungen und Massnahmen für sich selber festzulegen, die Frauen auf sämtlichen Hierarchiestufen einen beruflichen Aufstieg ermöglichen.

Chancengleichheit muss selbstverständlich auch mit Lohngleichheit einhergehen. Arbeitgeber sollen gleichwertige Arbeit geschlechterneutral entschädigen. Diese Forderung nach Gleichberechtigung von Mann und Frau ergibt sich aus dem Gleichstellungsartikel der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Auch das Gleichstellungsgesetz verpflichtet alle Arbeitgeber in der Schweiz, Lohndiskriminierungen zu beseitigen.

Sinnvolle Selbstregulierung

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) hat sich in den letzten zehn Jahren bewährt. Das System der Selbstregulierung funktioniert in der Schweiz und lässt den Unternehmen die notwendige Gestaltungsfreiheit. Dies ist auch ein wichtiger Standortvorteil der Schweiz als international erfolgreicher Wirtschaftsplatz.

Bereits der heutige Swiss Code fordert eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats («Diversität»). Diese Formulierung umfasst nicht nur die Geschlechterfrage, sondern auch weitere Kriterien wie Fachwissen, Erfahrungen, Herkunft und Bildungshintergrund. Um expliziter darauf hinzuweisen, dass die Diversität auch die angemessene Vertretung von Frauen in den Verwaltungsräten umfasst, muss der Swiss Code entsprechend konkretisiert werden. Einen solchen Ansatz hat zum Beispiel Schweden gewählt, um den Frauenanteil in Verwaltungsräten zu erhöhen.

Eine Anpassung des Swiss Code wird als alleinige Massnahme kaum ausreichen, um den Frauenanteil in Führungsgremien von Unternehmen zu erhöhen. Es ist allerdings ein wichtiges Zeichen und untermauert die übrigen Bestrebungen der Wirtschaft, die parallel dazu stattfinden müssen.

Ziele auf Unternehmensstufe

Unternehmensinterne Ziele sind ein Schlüssel dazu, dass Frauen in Zukunft vermehrt Führungspositionen wahrnehmen. Dieser Ansatz bringt den entscheidenden Vorteil, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeitende gewohnt sind, basierend auf Zielen zu führen und sich an solchen zu orientieren.

Konkrete Zielvorgaben legen fest, wie viele Frauen auf bestimmten Kaderstufen befördert werden sollen. Erfüllt ein Vorgesetzter die Ziele nicht, muss er erklären, wieso er keine Kandidatinnen gefunden hat («comply or explain»). Dieser Grundsatz hat sich innerhalb der Corporate Governance etabliert und wird allgemein akzeptiert. Entsprechend sind sich Führungspersonen gewohnt, nach dieser Regel zu führen. Weiter erhalten Personalverantwortliche beispielsweise die Vorgabe, auf jede «Shortlist» für eine Stellenbesetzung zwingend

eine Frau zu setzen. Damit erhalten Frauen im Bewerbungsprozess bessere Chancen.

Eine Verbesserung der Selektions-, Einstellungs- und Beförderungsverfahren kann wesentlich zur Chancengleichheit von Mann und Frau beitragen. Fachleute empfehlen, die Entscheidungsgrundlage für Einstellungen und Beförderungen objektiver und umfassender auszugestalten, so dass subjektive Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeiter weitgehend ausgeschaltet werden. Spezielle Fähigkeiten

«Unternehmen müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihr Engagement kommunizieren.»

ten, die Frauen erworben haben, sind mitzubedenken.

Erfahrungen zeigen, dass Frauen dort die besten Karrierechancen haben, wo strikte Ergebnisorientierung herrscht. Selbstverständlich gehören auch geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen in dieses Massnahmenpaket. Etliche Unternehmen haben den Nachholbedarf bezüglich Frauen in Führungspositionen bemerkt und Massnahmen eingeleitet.

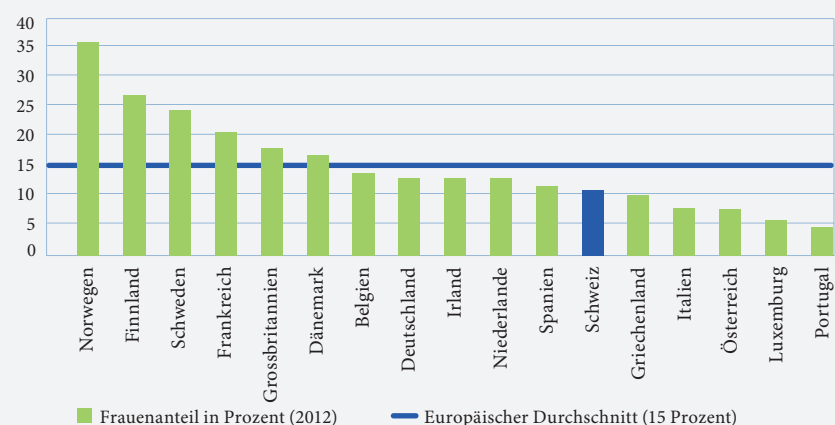
Dazu zwei Beispiele: Bei IBM Schweiz sind mittlerweile ein Drittel der Beförderungen Frauen vorbehalten. Es exis-

tieren somit interne Ergebnisquoten. Zusätzlich hat IBM Schweiz ein firmeninternes Frauennetzwerk eingeführt. Die Plattform fördert den Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeiterinnen. Die Unternehmensführung von Roche setzte sich 2010 ein «Gender Goal». Bis Ende 2014 sollen mindestens 20 Prozent der oberen Kaderleute Frauen sein. Diese Vorgabe ist explizit Teil der Unternehmensstrategie. Roche hat diverse Massnahmen beschlossen, um dieses Ziel zu erreichen. So wurden beispielsweise die Beförderungs- und Einstellungsverfahren fairer gestaltet. Eine Richtlinie besagt, dass eine Person, die eine Führungsposition anstrebt, von Männern und Frauen interviewt und bewertet werden muss.

Strukturelle Verbesserungen auf Unternehmensstufe

Mit flexiblen Arbeitsmodellen für Frauen und Männer – insbesondere auch für Führungskräfte – ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitenden, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Das entspricht nicht nur dem Bedürfnis vieler weiblicher Führungskräfte, sondern immer mehr auch dem Wunsch von Männern in Führungspositionen. Arbeitgeber sollten klare Regeln erlassen, die die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit im Betrieb grundsätzlich festlegen. Dies verhindert Willkür und schafft gleiche Voraussetzungen für Frauen und Männer. Neben einer Veränderung der Arbeitsmodelle können Unternehmen auch familienergänzende Kinderbetreuungs-

Frauenanteil in Verwaltungsräten europäischer Unternehmen



Quelle: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis 2012, eigene Darstellung.

- ▶ massnahmen fördern oder Betreuungsgutscheine an die Mitarbeitenden abgeben.

Hilfreiche Massnahmen

Das Topmanagement muss glaubwürdig den Willen zeigen, Frauen in Führungspositionen zu haben. Dies ist im Interesse des Unternehmens und bringt verschiedene ökonomische Vorteile mit sich. Folgende Massnahmen der Wirtschaft können helfen, die Öffentlichkeit für das Thema Frauen in Führungspositionen zu sensibilisieren:

Mentoring-Programme: (Board-) Mentoring-Programme sind Initiativen, die zum Ziel haben, den Frauenanteil in der Unternehmensführung ohne staatliche Einflussnahme zu erhöhen. Im Rahmen solcher Programme übernehmen erfahrene CEOs und Verwaltungsratspräsidenten eine Mentorenrolle für aufstrebende Kaderfrauen und unterstützen diese auf ihrem Weg in die oberste Führungsetage. Es gibt auch Ansätze, in welchen Unternehmen die Initiative übernehmen und nicht die Kandidatinnen. Unternehmen verschreiben sich den Zielen eines Förderungsprogramms und bereiten talentierte Frauen gezielt auf ihre zukünftigen Aufgaben als Führungspersonen vor. Sie unterzeichnen eine Absichtserklärung, die sowohl für das Unternehmen wie auch für die betreffende Frau verbindlich ist. Die Frauen besuchen obligatorische Weiterbildungskurse und werden so auf ihre Rolle als zukünftige Führungsperson vorbereitet.

Firmen wie Allianz Suisse, PwC und die Zürcher Kantonalbank haben Mentoring-Programme eingeführt, in welchen erwerbstätige Frauen in ihrer Kar-

Position der Wirtschaft im Überblick

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und Economiesuisse unterstützen Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Gesetzliche Quoten lehnen sie jedoch ab. Die Position der Wirtschaft basiert auf folgenden vier Postulaten:

1. Unternehmen können es sich ökonomisch nicht leisten, auf Frauen in Führungspositionen zu verzichten.
2. Eine strikte gesetzliche Quotenregelung für Verwaltungsräte ist abzulehnen, da sie lediglich die Symptome bekämpft und nicht die Ursachen. Arbeitgebende sind besser geeignet als der Gesetzgeber, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen.
3. Im Zentrum eines nachhaltigen Ansatzes steht die Chancengleichheit. Diese kann mit internen Zielen auf Unternehmensebene erreicht werden.
4. Darüber hinaus braucht es Massnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und negative Anreize beseitigen. ■

riereplanung unterstützt werden. Zudem werden Frauen gezielt auf zukünftige Führungspositionen vorbereitet.

Organisationen und Plattformen: Netzwerke wie der Female Board Pool stärken die Visibilität von Frauen, die sich für eine Führungsposition eignen und interessieren. Zudem unterstützen sie Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen. Solche Initiativen sind ein wichtiges Zeichen, dass grundsätzlich gut qualifizierte Führungsfrauen zur Verfügung stehen.

Anlässe: Mittels öffentlicher Anlässe kann die Wirtschaft ebenfalls auf die Untervertretung von Frauen in Führungsgremien aufmerksam machen. Beispiele hierzu sind etwa aus den USA bekannt: Im Juni 2012 fand an der Wall Street der Event «Moving the needle» statt, an dem rund 150 potenzielle Verwaltungsrätinnen der Öffentlichkeit vorgestellt wurden.

Visibilität: Unternehmen müssen mit guten Beispielen vorangehen und ihr Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen öffentlich kommunizieren. Etliche Firmen gehen in ihren Geschäftsberichten bereits auf konkrete Ziele und Massnahmen zur Förderung von Frauen ein. Dies dient der Sensibilisierung und zeigt Wege auf, wie Unternehmen den Frauenanteil in Toppositionen selber erhöhen können. Die öffentliche Debatte hat das Bewusstsein für den Stellenwert von gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien gestärkt. Nun gilt es den Einsatz zu verstärken, damit gesetzliche Quotenregelungen obsolet werden. ■

Dieser Beitrag basiert auf dem Positionspapier vom Schweizerischen Arbeitgeberverband und von Economiesuisse zu Frauen in Führungspositionen. Das ganze Positionspapier unter: www.arbeitgeber.ch



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

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

Weiter Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



Fragen an Ruth Derrer Balladore

«Die Frauen müssen ihre Sichtbarkeit verbessern»

Was für Möglichkeiten gibt es konkret, um die Präsenz von Frauen in Führungspositionen zu verbessern? Antworten von Ruth Derrer Balladore, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. **Interview: René Pfister**

Frau Derrer Balladore, was muss primär geschehen, damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen?

Ruth Derrer Balladore: Frauen müssen konsequent mindestens gleich stark gefördert werden wie Männer. Das heisst, dass ihnen von Beginn an die Möglichkeiten einer Karriere aufgezeigt werden. Deshalb sollten sich auch die Unternehmen entsprechende Ziele setzen. Zudem müssen Denkblockaden zu folgenden Fragen aufgebrochen werden: Was heisst die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einer Topkader-Position? Wie viel Flexibilität braucht es von beiden Seiten? Für welche Stellen sind unter welchen Bedingungen Teilzeitpensen möglich? Generell müssen auch alte, geschlechterbezogene Bilder hinterfragt werden. Die Angst, dass Frauen eine Konkurrenz sind, muss sowohl in Beziehungen wie auf Firmenebene thematisiert werden.



«Das Motto muss heissen: Aus dem Schatten ans Licht!»: Ruth Derrer Balladore.

beitergespräche. Frauen warten oft darauf, dass sie entdeckt werden. Diese Bescheidenheit zahlt sich aber nicht aus. Das Motto muss heissen: Aus dem Schatten ans Licht! Und Frauen, die schon in Führungspositionen sind, können bei der Nachfolgeplanung auf die Vorteile von gemischten Gremien verweisen oder mit ihrem Netzwerk aktiv bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen helfen.

Was raten Sie Unternehmen, die in der Schweiz explizit Frauen für ihren Verwaltungsrat oder ihre Geschäftsleitung suchen?

Es braucht ein klares Anforderungsprofil, an dem eventuelle Kandidatinnen gemessen werden können. Oft sind Unternehmen nicht in der Lage, die Bewerbungsdossiers und Lebensläufe der Frauen richtig zu lesen. Es wäre wichtig, mit den Kandidatinnen das Gespräch zu suchen und nicht nur aufgrund des Dossiers ein Urteil zu bilden. Dabei ist darauf zu achten, welche Erfahrungen

die betreffende Frau speziell mitbringt, die für das Unternehmen von Nutzen sein können. Auch für die Human-Resources-Verantwortlichen gilt zu berücksichtigen, dass Frauen oft ihre Leistungen nicht hervorstreichen. Ziel der Gespräche mit Kandidatinnen muss es sein, diese herauszuarbeiten.

Was für Institutionen und Organisationen gibt es in der Schweiz, die allenfalls als Schnittstelle zwischen ambitionierten Frauen und Unternehmen dienen können?

Mögliche Brückenbauer sind zum Beispiel die Vermittlungsplattform Female Board Pool der HSG St. Gallen oder das Unternehmens-Netzwerk Get Diversity. Solche Organisationen ermöglichen es den Frauen, sich zu präsentieren. Und die Unternehmen können gezielt nach Frauen suchen, die das Anforderungsprofil erfüllen.

Was raten Sie Frauen, die Führungsmandate und Toppositionen anstreben? Und wie können sich solche Frauen besser positionieren?

Wichtig ist vor allem die Visibilität: Die Frauen müssen sich sichtbar machen. Dabei ist wichtig, dass sie ihre Leistungen klar darstellen – und nicht unter den Scheffel stellen. Unerlässlich sind auch persönliche Netzwerke, und die eigene Visibilität kann zudem mit informellen Kontakten an Anlässen verbessert werden. Hilfreich sind auch aussagekräftige Profile in Social Media wie LinkedIn oder Xing, Beiträge in Fachzeitschriften, Auftritte an Podiumsdiskussionen oder Engagements in der Weiterbildung. ■

«Frauen sollten ihr Interesse an einer Karriere zeigen und entsprechende Ziele formulieren.»

Was können qualifizierte und interessierte Frauen selbst dazu beitragen, dass sich die Präsenz von Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten verbessert?

Die Frauen müssen ihre Präsenz aktiv verbessern und proaktiv Karriereziele formulieren. Bereits bei Anstellungsdiskussionen sollten Frauen ihr Interesse an einer Karriere zeigen. Gute Gelegenheiten sind auch die jährlichen Mitar-

UNIVERSITÄT BASEL

Interdisziplinäre Weiterbildung für Nonprofit-Manager

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO

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

17. bis 21. Juni 2013

Performance & Kommunikation in NPO (CAS)

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

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

Informationen auf www.ceps.unibas.ch/weiterbildung

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

Initiiert von SwissFoundations



Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil wir mit unserem eigenen Kapitalanlage-Management eine grundsätzliche Anlagestrategie verfolgen oder weil die Sicherung der Altersvorsorge bei uns oberste Priorität hat. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf asga.ch oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.

Oliver Wunderlin, CEO BWB-Gruppe

*«Weil mich langfristige
Sicherheit mehr interessiert
als kurzfristige Renditen.»*

Einfach ASGA 
pensionskasse

Bessere Aufstiegschancen in KMU

In Führungsgremien von Grossunternehmen ist der Frauenanteil nach wie vor tief. Das ist unbestritten. Doch wie sieht es bei der grossen Mehrheit von kleinen und mittleren Unternehmen aus, welche die Schweizer Firmenlandschaft prägen? Verfügbare Zahlen und Studien belegen: Frauen haben in der Schweiz durchaus Aufstiegschancen. **René Pfister**

Wird über die Präsenz der Frauen in Führungspositionen debattiert, wird der tiefe Frauenanteil immer wieder mit den gleichen Quellen belegt. Als Grundlage dient zum Beispiel der «Schilling-Report» der Personalberatungsfirma Guido Schilling, die jedes Jahr die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Unternehmen analysiert.

Gemäss der neusten Untersuchung von Schilling aus dem vergangenen Jahr erreichte der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen magere 5 Prozent, bei den börsenkotierten SMI-Unternehmen 6 Prozent. Von den CEOs der erfassten Firmen waren gerade mal drei weiblich. Etwas besser präsentierte sich die Lage bei den Verwaltungsräten: Hier erreichte der Frauenanteil 11 Prozent respektive 12 Prozent bei den SMI-Unternehmen.

Zahlen zu Grossunternehmen sind kaum repräsentativ

Ebenfalls oft zitiert wird eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Egon Zehnder, welche die Zusammensetzung der Verwaltungsräte in europäischen Ländern vergleicht. Gemäss dieser Analyse von 2012 («European Board Diversity Analysis») war der Frauenanteil in der Schweiz mit 11,6 Prozent tiefer als der europäische Durchschnitt mit 15 Prozent (siehe die Grafik Seite 16). Allerdings wurden für diese Studie nur gerade 34 Schweizer Unternehmen berücksichtigt, womit sie kaum repräsentative Aussagen für die ganze Wirtschaft ermöglicht.

Fakt ist: Solche Studien beleuchten nur die Situation bei den Grossunternehmen, und diese machen nur ein Prozent aller Firmen in der Schweiz aus. Die kleinen und mittleren Unternehmen,

welche die grosse Mehrheit der Wirtschaft repräsentieren, werden ausgeblendet. Dabei ist Datenmaterial zu den KMU durchaus vorhanden: So hat zum Beispiel der Wirtschaftsinformations-Dienst von Orell Füssli (OFWI) eine Studie publiziert, welche die Verwaltungsräte und Managements von sämtlichen Firmen untersucht, die im Handelsregister eingetragen sind. Erfasst wurden alle aufgeführten Firmen zwischen 2002 und 2012 – und die Resultate für die Schweiz wurden mit acht anderen Ländern in Europa sowie mit den USA verglichen.

Mehr Führungsfrauen in KMU

Das Resultat: Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten erreichte mit insgesamt knapp 81 000 Mandaten immerhin 22,8 Prozent. Damit lag die Schweiz gemäss OFWI klar an der Spitze und deutlich vor Deutschland oder den Niederlanden. Auch bei den Stellen auf Management-Stufe hatten die Frauen in der Schweiz die Nase vorn: Hier erreichte der Frauenanteil mit über 103 000 leitenden Positionen 30,4 Prozent.

Diese Zahlen lassen folgende Interpretationen zu: Erstens gibt es in der Schweiz viel mehr Frauen in Führungspositionen, wenn man die KMU berücksichtigt und auch jene Frauen erfasst, die als selbständige Unternehmerinnen aktiv und sozusagen ihr eigener Chef sind. Und zweitens: Die Aufstiegschancen für Frauen im KMU-Bereich sind in der Schweiz besser als in anderen Industrieländern.

Unternehmerinnen auf dem Vormarsch

Das bestätigt auch eine Studie der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg. Gemäss dem «Global Entrepreneurship Monitor

2011», der die Ausgangslage für das Unternehmertum in zahlreichen Ländern vergleicht, ist die Schweiz ein ausgesprochen guter Standort für Unternehmerinnen: 6,6 Prozent der Frauen hätten hierzulande eine eigene Firma gegründet, stellt die Studie fest. Besser sei die «Unternehmerinnen-Quote» nur in den USA, in Australien und Singapur. Die Studie stellt aber auch klar, dass Frauen

«Die Schweiz ist im Vergleich ein ausgesprochen guter Standort für Unternehmerinnen.»

eher kleine Firmen gründen und vor allem im Dienstleistungssektor (Gesundheit, Ausbildung und Sozialwesen) als Unternehmerinnen auftreten – während ihr Anteil im sekundären Sektor weiterhin gering ist.

Frauen als Vorgesetzte

Weniger gut schneidet die Schweiz allerdings ab, wenn man primär die Aufstiegschancen von Frauen betrachtet, die als Angestellte tätig sind: Das zeigt die 2012 publizierte Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zu den Arbeitsbedingungen, die auf einer Befragung von Beschäftigten in der Schweiz und der EU beruht. Die Studie kommt zum Schluss, dass der Frauenanteil in leitenden Positionen in der Schweiz vergleichsweise tief ist. Konkret: In der EU stieg die Zahl der Beschäftigten, die eine Frau als Vorgesetzte hatten, zwischen 2005 und 2010 von 25 auf 29 Prozent – während sie in der Schweiz bei rund 20 Prozent stagnierte. ■

Suzanne Thoma, CEO der BKW AG

«Wir sind sehr daran interessiert, auch weibliche Führungskräfte zu gewinnen»

Frauen besetzen auch in der Schweizer Wirtschaft Spitzenpositionen. Zu ihnen gehört Suzanne Thoma, CEO des Energiekonzerns BKW AG und Mitglied in mehreren Verwaltungsräten. Sie gibt einen spannenden Einblick in ihre Karriere und äussert sich zur Doppelbelastung von Beruf und Familie, zur Quotendiskussion, aber auch zur Schweizer Energiezukunft. **Daniela Baumann**

Suzanne Thoma, seit Anfang Jahr CEO der BKW AG, ist im Moment eine sehr gefragte Frau. Dies hat wohl vorwiegend damit zu tun, dass in der Schweizer Strombranche mit der von Bundesrat und Parlament beschlossenen Abkehr von der Kernenergie und der Neuausrichtung der Energieversorgung derzeit vieles in Bewegung ist. Angesichts der Veränderungen will die BKW als eine der grössten Energieanbieterinnen im Lande insbesondere auf Energieeffizienz und erneuerbare Energien setzen.

Ist Suzanne Thoma selbst, die bereits vor der Ernennung zum CEO in der BKW-Konzernleitung war, von der eingeschlagenen Richtung überzeugt? «Der Weg des Bundesrates ist sicher nicht der einzig mögliche, aber es ist ein gangbarer Weg.» Klar sei, dass er lange und von teils noch unbekannten Herausforderungen begleitet sein werde. Die promovierte Chemieingenieurin denkt dabei weniger an technologische, als vielmehr an finanzielle und gesellschaftliche Hürden: «Wenn die Schweiz auf erneuerbare und mehrheitlich im Inland produzierte Energie setzen will, dann müssen wir grossflächige Photovoltaik- und Windanlagen, sprich Eingriffe in die Landschaft, in Kauf nehmen. Die Bevölkerung ist jedoch heute noch nicht bereit, dies zu akzeptieren.»

Wechsel aus Interesse

Vielleicht gibt es noch einen anderen Grund für das grosse Interesse der Öffentlichkeit an der neuen und ersten Frau an der Spitze der BKW: In all den Diskussionen um die Chancengleichheit der Geschlechter im Arbeitsmarkt oder die Einführung einer Frauenquote in Verwaltungsräten ist Suzanne Thomas

Werdegang ein Paradebeispiel dafür, was Frau wie Mann geschlechtsunabhängig mit der nötigen Portion Durchhaltewillen erreichen kann.

«Ich bin nach wie vor gegen Quoten, aber mit steigendem Unbehagen.»

Nach ETH-Studium und Doktorat in Chemieingenieurtechnik sowie einem Bachelor-Abschluss in Business Administration war die heute 50-Jährige bei verschiedenen Industrieunternehmen tätig. Zum Wechsel in die Energiebranche bewogen hat sie vor knapp drei Jahren zum einen ihr Interesse am Thema und zum anderen der Ruf der BKW als innovatives Unternehmen auf diesem Gebiet. Thoma hat sich im Übrigen ganz klassisch auf ein Zeitungsinserat hin bei der BKW beworben.

Anstrengend, aber schön

Neben ihrem beruflichen Engagement ist der Mutter zweier mittlerweile erwachsener Töchter auch die Familie seit jeher sehr wichtig, wie sie betont: «Als die Kinder klein waren, konzentrierte ich mich stark auf beides. Ich arbeitete stets 100 Prozent, war aber flexibel: Wenn es um die Wurst ging, war ich da – sei es für den Arbeitgeber, sei es für die Familie.» Da ihr Mann ebenfalls voll berufstätig war, ging das natürlich nicht ohne externe Kinderbetreuung – in ihrem Fall eine Kinderfrau. Sie seien dennoch prä-sente Eltern gewesen, was auch ihre

Kinder selbst heute bestätigten, erzählt Suzanne Thoma. Rückblickend bilanziert sie: «Es war eine sehr intensive, anstrengende, aber schöne Zeit.»

Weniger schön findet Thoma hingegen, dass man als Familie mit zwei berufstätigen Ehepartnern damals wie heute so viele Steuern und Kinderbetreuungskosten bezahlen muss, «dass vom zweiten Gehalt am Ende praktisch nichts mehr übrigbleibt». Bei diesem Thema gerät die ansonsten ruhig wirkende BKW-Chefin in Eifer: «Da fühlte ich mich wirklich nicht unterstützt und sogar etwas ausgenutzt.» Sie sieht in der hohen finanziellen Belastung berufstätiger Eltern mit einem Grund, weshalb viele Frauen nur Teilzeit arbeiten, und fordert, «dass die Kinderbetreuungskosten steuerlich voll abzugsfähig gemacht werden».

Verbesserungspotenzial bei den Rahmenbedingungen für erwerbstätige Eltern erkennt Thoma ausserdem bei den Schulen: Blockunterricht und Tagesstrukturen sind ihrer Ansicht nach das Modell der Zukunft. Schliesslich habe auch die Gesellschaft ihren Beitrag zu leisten: «Sie muss akzeptieren, dass auch voll berufstätige Eltern gute Eltern sein können. Junge Frauen sollen sich nicht fürchten müssen, als Mutter nicht zu genügen, wenn sie weiterarbeiten.» Suzanne Thoma weiss, wovon sie spricht: In Taiwan, wo sie zwei Jahre gelebt hat, sei es eine Selbstverständlichkeit, dass die Frauen arbeiteten. Entsprechend höher sei dort der Frauenanteil im mittleren Kader.

Mittlerweile stehen die Kinder auf eigenen Beinen, dennoch misst Suzanne Thoma der Familie weiterhin eine grosse Bedeutung bei. «Ich bin als Mutter

nach wie vor gefragt und versuche, Mutter zu bleiben, ohne dass meine Kinder Kinder bleiben müssen», umschreibt sie die heute weniger erzieherischen, dafür umso partnerschaftlicheren innerfamiliären Verhältnisse. Unter anderem ist es die Familie, bei der die in Bern lebende Zugerin Energie für den intensiven Berufsalltag tankt. Ausserdem stellt sie fest, dass sie sich während der Arbeit meist laufend regenerieren kann. Nebst ermüdenden Situationen gebe es immer wieder auch solche, in denen ihr mehr gegeben als entzogen werde.

Die schwierige zweite Phase

Dass sie dereinst beruflich Verantwortung übernehmen möchte, war für Suzanne Thoma schon früh klar. Sie habe mit etwa 18 Jahren gewusst, dass der Beruf für sie immer etwas Wichtiges sein und sie trotz Kinderwunsch ihre Karriere nicht unterbrechen würde.

Blickt Thoma auf ihre bisherige Laufbahn zurück, stellt sie fest, dass es zu Beginn lange dauerte, bis man ihr erstmals «ernsthafte Verantwortung» übertragen hat. Die erste, relativ mühelose Phase einer Karriere sei grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass man eine gute Ausbildung mitbringe, viel könne und alle sich freuen, eine junge, motivierte Person anzustellen. Auch die dritte Phase gestalte sich wenig problematisch; sie beginne dann, wenn der Durchbruch geschafft sei und sich einem viele Türen öffneten. «Schwierig ist hingegen die zweite Phase», gibt sie zu bedenken, «nicht nur, aber auch für Frauen». Was sie damit sagen will? «Es gibt im Verlauf einer Karriere eine Schwelle. Jemand muss einem etwas zutrauen und die Chance geben, zu beweisen, dass man wirklich etwas kann. Ich denke, dass bei einer Frau etwas länger gezögert wird, bis man ihr für ein Millionenbudget und 300 Mitarbeitende die Verantwortung gibt. Zumindest war das so, als ich jung war.»

Kreativität bei der Suche nach Talenten gefragt

Die Gründe, weshalb Frauen es tendenziell schwerer haben, diese Schwelle zu überschreiten und entdeckt zu werden, vermutet Suzanne Thoma zum einen in den weit verbreiteten Vorstellungen, wie



Suzanne Thoma über sich selbst: «Ich wusste schon früh, dass ich Verantwortung anstreben werde.»

eine vorgesetzte Person zu sein hat, wie sie aussieht, wie sie sich präsentiert. «Wir alle, ob Männer oder Frauen, sind bis heute von denselben, typisch männlichen Bildern geprägt.» Zum anderen suchen die Unternehmen gemäss Thoma nicht unbedingt an den richtigen Orten nach geeigneten Frauen. «Klar findet man keine Frau, wenn man nur in seinem Netzwerk bestehend aus Militär, Studentenverbindung und Serviceclub sucht», sagt sie bewusst überzeichnend. «Deshalb mein Appell an die Männer: Öffnet eure Netzwerke für Frauen und werdet kreativer bei der Suche nach Führungstalenten.»

Freude an der Arbeit haben und immer am Ball bleiben

Die erfahrene Berufsfrau hat auch für junge, ambitionierte Frauen ein paar Ratschläge. Neben einer soliden Ausbildung als Grundlage hält sie es für wichtig, Freude an der Arbeit zu haben und sich eine gewisse Frustrationstoleranz anzueignen. «Besonders in schwierigeren Zeiten, die ebenso zum

Karriereverlauf gehören, ist es wichtig, am Ball zu bleiben und weiterzumachen.»

Pragmatisch beantwortet Suzanne Thoma auch die Frage nach dem Sinn oder Unsinn einer Frauenquote für Führungspositionen: «Als liberal gesinnte Person kann ich nicht für Quoten sein.» Sie tue dies allerdings mit steigendem Unbehagen, fügt sie hinzu. Die Unternehmen hätten noch zu wenig erkannt, dass es bei der Frauenfrage nicht nur um Gerechtigkeit gehe, sondern genauso darum, ein Reservoir an qualifizierten Personen anzupapfen.

Bei der BKW will man diese Chance nicht ungenutzt lassen: «Wir sind – immer unter Wahrung der Chancengleichheit – sehr daran interessiert, Frauen zu fördern und zu entwickeln», so Suzanne Thoma. Um ihr Ziel als CEO zu erreichen und die BKW als stabiles, blühendes Unternehmen mit neuen Entwicklungsmöglichkeiten in die Zukunft zu führen, kann sie nicht auf gute Mitarbeitende verzichten. «Wir brauchen fähige Frauen und Männer.» ■

Praktisch kein Druck auf die Löhne

Eine neue Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) bestätigt: Die Auswirkungen der Personenfreizügigkeit zwischen der Schweiz und der EU auf die Löhne in der Schweiz sind gering. Die Untersuchung der Universität Genf, die auf den aktuellsten Lohnerhebungen basiert, zieht eine mehrheitlich positive Bilanz und ortet keinen «generellen Lohndruck».

Das Freizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU sowie der Efta ist seit über zehn Jahren in Kraft. In diesem Zeitraum wurde der Zugang zum Schweizer Arbeitsmarkt schrittweise liberalisiert. Schweizer Unternehmen nutzen seither die erweiterten Möglichkeiten zur Rekrutierung von Fachkräften rege. Die Zuwanderung aus dem EU/Efta-Raum hat deshalb laut Seco stark an Bedeutung gewonnen. Auch ausländische Unternehmen nutzen vermehrt die Möglichkeit, bis zu 90 Tage im Kalenderjahr bewilligungsfrei eine Dienstleistung in der Schweiz zu erbringen.

Frühere Analysen bestätigt

Im Zusammenhang mit der Öffnung des Arbeitsmarktes gab es die Befürchtung, dass eine zunehmende Zuwanderung die Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Schweiz negativ beeinflussen könnte. Deshalb waren die Auswirkungen

der Personenfreizügigkeit auf das Lohngefüge und die Arbeitsbedingungen in der Schweiz bereits in der Vergangenheit Thema verschiedener wissenschaftlicher Studien.

Im Jahr 2011 hat das Seco beim Observatoire Universitaire de l'Emploi der Universität Genf eine weitere Studie in Auftrag gegeben, welche die aktuellsten Daten der Lohnstrukturerhebung des Bundesamtes für Statistik mitberücksichtigt. Die Studie ergänzt die bisherigen Analysen und reiht sich in die Mehrheit der Untersuchungen ein, die nur geringe Effekte feststellen. Die Autoren ziehen eine mehrheitlich positive Bilanz, wie das Seco mitteilt.

Sogar positive Effekte

Die Resultate: Es konnte kein genereller Lohndruck bei Schweizer Arbeitnehmenden infolge der Personenfreizügigkeit festgestellt werden. Einzig bei Arbeitnehmenden mit tertiärer Ausbil-

dung (Universität, Fachhochschule oder höhere Berufsausbildung) und mittlerer Berufserfahrung (sechs bis 25 Jahre) wären die Reallöhne ohne einen Anstieg der Ausländeranteile bis 2010 vergleichsweise stärker gestiegen: Die Studie rechnet in diesem Bereich mit Löhnen, die maximal 1,6 Prozent höher wären. Ein leichter Lohndruck wird zudem bei gewissen Arbeitnehmenden aus dem Ausland vermutet.

Die Folgen der Personenfreizügigkeit für die Löhne von Arbeitnehmenden mit primärem Ausbildungsabschluss (ohne Berufsbildung oder tertiären Abschluss) werden von der Untersuchung der Universität Genf hingegen als eher positiv eingeschätzt. Das Gleiche gilt auch für Arbeitnehmende mit sekundärer Ausbildung. ■ (MM/Pfi.)

www.seco.admin.ch

ABACUS Business Software – Version Internet

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

www.abacus.ch



Sita Mazumder

Liebe Viren



Bild: zvg

Es ist bitter kalt draussen und ich sitze in eine dicke Decke eingepackt mit meinem Laptop auf der Couch. Mein Kopf fühlt sich an wie eine Melone, die runtergefallen ist, meine Nase ist vom permanenten Taschentuchgebrauch röter als es Rudi das Rentier zu Weihnachten je hinbekommt. Und meine Augen sind wässrig, nicht etwa vor Verückung dessen, was ich im Laptop sehe, sondern weil ihr, liebe Viren, mich gefangen genommen habt. Weshalb ich? Weshalb jetzt? Weshalb überhaupt?

Schon vor ein paar Tagen fühlte ich diesen unverkennbaren Schmerz beim Schlucken, dann kamen eines nach dem anderen die weiteren Symptome, die einem unmissverständlich klar machen: Die Grippe klopft an die Tür. Gestern habe ich mich noch von Termin zu Termin geschleppt, habe mir ganz fest eingeredet, dass das sicher am nächsten Tag wieder Geschichte ist, und wurde heute gnadenlos eines Besseren belehrt. Ich wachte auf, fühlte mich miserabel und mein Verstand wusste, jetzt muss ich zuhause bleiben und mich auskurieren, sonst schleppe ich das ewig rum. Die Umsetzung sieht nun so aus, dass ich das Bett gegen die Couch getauscht habe, und anstatt einer Bettflasche gibt mir mein Laptop zusätzliche Wärme ab. Und weil es mir ja soo schlecht geht, gönne ich mir auch ab und zu eine Nascherei mehr. Aber morgen bin ich dann wieder gesund, ganz sicher.

Vielleicht erkennt sich der eine oder die andere ja wieder. Wir werden krank, die Agenda ist voll, die Deadlines stehen unbarmherzig ins Haus

und für lange kranke Tage im Bett ist nirgendwo Reserve im Zeitplan. Schliesslich haben diese blöden Viren keine Outlook-Anfrage gemailt, die wir hätten einbauen können. Wir fühlen uns ein klein wenig unersetzbar und die Arbeit muss ja schliesslich gemacht sein. Also befriedigen wir unser Gewissen damit, dass wir zuhause arbeiten, und reden uns ein, dass unsere Genesung dabei so schnell vorangeht wie die Nase läuft. Aber wenn wir ehrlich sind, wissen wir auch, dass das zwar angenehmer ist, als krank im Büro zu sitzen oder an Meetings teilzunehmen, aber letztendlich nicht wirklich viel dazu beiträgt, gesund zu werden. Gut, bei der Grippe heisst die Faustregel ja: Egal, wie mans macht, es dauert sieben Tage oder eine Woche. Ich bin ja nun keine Ärztin, aber meine Erfahrung hat gezeigt, dass das nur bedingt stimmt. Zum einen kann es mit der Methode «krankes Heimbüro» wirklich länger dauern, und zum anderen ist ein allfälliger Rückfall umso wahrscheinlicher und heftiger, und dafür gibts dann natürlich auch wieder keinen geeigneten Zeitpunkt. Ein Teufelskreis also – oder treffender – ein Virenkarussell. Aus Arbeitgebersicht ist diese Methode also ebenso zweitklassig wie aus Arbeitnehmersicht.

Als jemand, der in der Wissenschaft beheimatet ist, versuche ich es nun mit dem Ansatz, dass ich mit dem, was ich verstehe, umgehen kann. Also lese ich mal eben schnell auf Wikipedia: «Viren sind infektiöse Partikel, die sich ausserhalb von Zellen (extrazellulär) durch Übertragung verbreiten, aber nur innerhalb einer geeigneten Wirtszelle (intrazellulär) vermehren können.» Oh Hilfe, das hat nun auch nicht zur Genesung oder zumindest zu einem besseren Gefühl beigetragen – ebenso wenig wie die Meldung meines Laptops, mein Virenschutzprogramm sei abgelaufen. Wirklich witzig, lieber Laptop! Also bleibe ich bei der traditionellen Handhabung und nehme mir vor, wenn ich diese Kolumne fertig geschrieben habe, mache ich Feierabend und lege mich hin. Dann bin ich morgen wieder gesund, ganz sicher. ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ, Hochschule Luzern) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich. In der Zwischenzeit ist sie wieder grippefrei.

Soltop Schuppisser AG

Der Schweizer Solarpionier verstärkt sein zweites Standbein

Die Soltop Schuppisser AG mit Sitz im zürcherischen Elgg ist der Schweizer Marktleader für thermische Solaranlagen. Die Firma erzielt mit 80 Mitarbeitenden einen Umsatz von 24 Millionen Franken. Jetzt kommt auch das Geschäft mit der Photovoltaik in Fahrt. Gründer und Solarpionier Fritz Schuppisser hat sich vor Kurzem operativ entlastet und einen neuen Geschäftsführer eingestellt. **Michael Zollinger**

Fritz Schuppisser gehört zu den Schweizer Solarpionieren. Seit den frühen 1970er-Jahren baute er Solaranlagen, zunächst in seiner Freizeit, seit 1976 vollberuflich. Sein Jurastudium brach er aus Überzeugung ab, um eine Lehre als Sanitär- und Heizungsinstallateur in einem Betrieb zu absolvieren, der schon damals Solaranlagen baute. «Ich war beeindruckt von der Ölkrise und engagierte mich gegen Atomkraftwerke», blickt der heute 63-Jährige zurück.

Nach sechs Jahren im Baukollektiv Arba gründet Schuppisser 1984 eine eigene Firma, die Fritz Schuppisser Sonnenenergie Bauhandwerk und Installationen in Hagenbuch. Mit ihr baut er thermische Solaranlagen und installiert diese bald im ganzen Land. Durch den Erfolg wird der Platz in der Scheune in Hagenbuch schnell zu knapp, und Schuppisser zieht mit seinem Team nach Rätterschen in seinen Heimatort. Doch auch dort platzt die Produktion bald aus allen Nähten. Aus seiner Einzelfirma macht er 1996 die Soltop Schuppisser AG und lässt sich schliesslich im benachbarten Elgg nieder. In Elgg baut Soltop 2002 ein dreistöckiges, modernes Produktionsgebäude und kauft 2008 weitere 8000 Quadratmeter Land dazu. 2012 wird das neue Firmengebäude mit dem modernen Schulungsraum eingeweiht und bezogen.

Vom Kollektoren-Hersteller zum Systemanbieter

Wachstumsraten von 20 bis 50 Prozent waren bei Soltop in den Jahren ab 2000 bis 2009 der Normalfall. Seit drei Jahren stagniert der Markt im Bereich der thermischen Solaranlagen. Viel mehr als die

jährlich verkaufte Kollektorenfläche von rund 30 000 Quadratmetern scheint aktuell nicht möglich zu sein. Im Gegenzug zeigt dafür die Kurve bei den Photovoltaikanlagen steil nach oben. «Nach Fukushima kam es zur Trendwende und Photovoltaik wurde auch hierzulande zum grossen Thema», sagt Schuppisser. Systeme für die Solarstromproduktion

«Seine Sonnenkollektoren stellt das Unternehmen noch vollumfänglich in Elgg her.»

hatte er bereits in den 1980er-Jahren angeboten, wegen des Grosserfolgs mit den thermischen Anlagen aber auf letztere fokussiert.

Zu den Meilensteinen in der Firmengeschichte gehören verschiedene technische Innovationen. Bereits Mitte der 1980er-Jahren beginnt Schuppisser, verglaste Grosskollektoren ohne Zwischenräume herzustellen. Viele der Dächer von damals sind noch heute in Betrieb und erzeugen zuverlässig Wärme. Die Soltop Schuppisser AG entwickelt sich im Laufe der Jahre vom reinen Kollektoren- zum umfassenden Systemanbieter. Fortan kann man vom Elgger Unternehmen nebst den Kollektoren auch Leitungen, Steuerungen und Speicher beziehen. «Wir traten schon früh als Anbieter von Gesamtsystemen auf und bieten heute etwa auch Wärmepumpen-Solarsysteme an», so Schuppisser. Für Mehrfamilienhäuser ideal sei das

Varisol-System, das mit und ohne Sonnenkollektoren hygienisch Warmwasser für grössere Verbraucher macht. Immer mehr Eigentümer von Mehrfamilienhäusern im ganzen Land entscheiden sich für dieses System aus Elgg, weil es sich mit allen Heizungen kombinieren lässt.

Eine Branche im Umbruch

Die Sonnenkollektoren werden vollumfänglich in Elgg hergestellt. Die Zellen der Solarmodule für die Photovoltaikanlagen stammen von einem deutschen Anbieter, der in China produziert, sich aber durch strengste Qualitätskontrollen vor Ort auszeichnet. «Selbstverständlich kann der Kunde sich für Zellen aus Europa entscheiden, wenn er will», betont Schuppisser. Der Trend laufe aber auch bei Soltop klar in Richtung Zellen aus Asien. Überhaupt ist der Markt in einem radikalen Umbruch. Die Asiaten drängen mit Dumpingpreisen in den europäischen und den Schweizer Markt. Deutsche Unternehmen haben im Gegenzug durch die exzessive Förderpolitik in der Heimat jetzt Probleme wegen des künstlich aufgeblähten Marktes, der den Asiaten Verkaufsmöglichkeiten bietet.

Schuppisser hofft, dass man in der Schweiz nicht dieselben Fehler macht: «In Deutschland produzieren einige Leute nicht Sonnenenergie, weil es sinnvoll ist, sondern weil man damit Geld verdienen kann.» Seiner Meinung nach führt dieser Weg in eine Sackgasse. Es sei ein Irrwitz, auf ein Einfamilienhaus mit einem jährlichen Ölverbrauch von 5000 Litern eine Photovoltaikanlage zu bauen, bevor nicht der Ölverbrauch ►



Bilder: 20q/Soltop

Soltop-Gründer Fritz Schuppisser (oben) konzentriert sich künftig auf die Entwicklung und die Innovation. Bei der Produktion von Sonnenkollektoren (Bild aus der Produktion in Elgg oben rechts) und Solaranlagen (Beispiele in der Mitte und unten) ist die Firma Schweizer Marktführer.

- ▶ durch Wärmedämmung und zeitgemässe Fenster reduziert worden sei. Erst dann mache eine Solaranlage richtig Sinn.

Auch deutsche Partnerfirmen von Soltop gehören zu den Anbietern in Bedrängnis, weshalb der Export an Bedeutung verloren hat. «Wir produzieren wieder vorab für den Schweizer Markt und dessen Besonderheiten. Bei uns müssen die Anlagen schweren Schneelasten, Sturm und Hagel standhalten. Durch die immer günstigeren Module werden dafür die Befestigungssysteme immer wichtiger. In dem Bereich sind wir top», sagt Schuppisser.

Optimierte Produktion und verstärkte Sensibilisierung

Weitere Erfolgsfaktoren seien die rationalisierte, topmoderne Produktion sowie optimierte logistische Abläufe. 2007 hat in Elgg die Eigenentwicklung einer Laserschweissanlage den älteren Lötöfen abgelöst. Mit dem Laser lassen sich Bögen und Rohre in beliebigen Rundungen auf Bleche herunterschweissen. Die hohe Qualität überzeugt auch andere Anbieter. Seit Ende der 1990er-Jahre produzieren die Elgger zusätzlich für Dritte, die die Kollektoren unter eigener Marke verkaufen. Beim Kollektor des Typs Soltop Cobra handelt es sich bis heute um das meistverkaufte Produkt, das auch aus Vergleichstests regelmässig als besonders leistungsstark hervorgeht. Soltop ist in der Schweiz nicht nur Marktleader, sondern auch der Anbieter mit der grössten Fertigungstiefe.

Zur noch besseren Verankerung im Markt bietet Soltop regelmässig Kurse und Weiterbildungen für Planer und Installateure an. Man verstehe das lokale Gewerbe als Partner und wolle dieses

weiter sensibilisieren und im Bereich der Solartechnik aus- und weiterbilden. Zu diesem Zweck veranstaltet man jährlich eine so genannte Solar-Uni. Zu den Referenten gehört stets auch der Firmengründer selbst. Freilich wird da fleissig für die eigenen Systeme geworben. Als Referenzprojekte, die ihn stolz machen, nennt Schuppisser gerne das Hotel Europa in St. Moritz, wo seit der Installation der Soltop-Anlage jährlich 45 000 Liter Öl gespart würden – oder das «Kästli-Haus» im Bernischen, eines der ersten Niedrigst-Energie-Einfamilienhäuser der 1990er-Jahre.

Geschäft mit Photovoltaik weiter stärken

Auch mit 63 Jahren sorgt Fritz Schuppisser für Kontinuität. Im vergangenen Jahr hat er sich aus der operativen Gesamtverantwortung zurückgezogen. Seit Mai 2012 ist der Maschinenbauingenieur und Betriebswirt Marcel Guggenbühler als Geschäftsführer tätig. Die

«Soltop will ein fairer Partner für Kunden, Mitarbeitende und die Umwelt sein.»

aktuell wichtigste Aufgabe Guggenbühlers ist es, die Photovoltaik als zweites Standbein zu stärken. «Wir streben in diesem Bereich die gleich hohe Qualität an wie bei den thermischen Anlagen», betont der neue Geschäftsführer, der von der Marktdynamik beeindruckt ist. Dass Fritz Schuppisser als Leiter Entwicklung und Innovation weiterhin in



Ist jetzt Geschäftsführer von Soltop: Marcel Guggenbühler.

der Geschäftsleitung mitwirke und dessen grosses Know-how zu 100 Prozent erhalten bleibe, sei dabei zentral.

Das Unternehmen mit heute 80 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 24 Millionen Franken gehört zu 98 Prozent dem Firmengründer und wird von diesem auch in den nächsten Jahren geprägt. «Soltop will ein fairer Partner für die Kunden, Mitarbeitenden und die Umwelt sein und auch Geld verdienen», sagt Schuppisser. Ihm sei es wichtig, dass die Firma im gleichen Stil weitergeführt werde. Dazu gehört zum Beispiel, dass er seit 1984 einen Fünftel des betriebswirtschaftlichen Gewinns direkt an die Belegschaft weitergibt – und der Rest investiert wird.

Fritz Schuppisser freut sich jetzt darauf, wieder stärker im Bereich Innovation und Entwicklung sowie ausserhalb des Betriebes wirken zu können. So wurde er zum Beispiel vor Kurzem zum neuen Präsidenten von «energie bewegt winterthur» gewählt, einem Verein, der sich für einen Wirtschaftscluster Energie in der Region Winterthur einsetzt. ■

www.arbeitgeber.ch

Aargauer Exportfirmen sind vorsichtig optimistisch

Die Aargauer Unternehmen erwarten insgesamt ein befriedigendes Geschäftsjahr 2013. Während die bedeutenden Exportbranchen die Entwicklung etwas positiver einschätzen als im letzten Jahr, erwarten die Bau- und baunahen Branchen eine leichte Konsolidierung. Das geht aus der neusten Wirtschaftsumfrage der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK) hervor.

Die AIHK hat im Januar bei ihren Mitgliedern die neuste, jährliche Wirtschaftsumfrage durchgeführt. 555 Unternehmen (zehn Prozent mehr als im Vorjahr) mit über 45 000 Beschäftigten haben sich daran beteiligt. Die durch Fahrländer Partner ausgewerteten und analysierten Ergebnisse zeigen, dass die Aargauer Firmen im Schnitt ein befriedigendes Geschäftsjahr 2013 erwarten. Zudem scheint sich der Unterschied zwischen der Entwicklung des Binnenmarkts und derjenigen der Exportwirtschaft, der 2012 noch gross war, zu verringern. Das letzte Jahr wird von den befragten Firmen insgesamt als befriedigend eingestuft.

Sowohl im Industriesektor als auch im Dienstleistungssektor sind die meisten Branchen fürs laufende Jahr befriedigend bis gut gestimmt. Insbesondere im Industriesektor ist gemäss Umfrage eine etwas bessere Stimmung erkennbar. Die exportorientierten Branchen sehen die nahe Zukunft positiver als das abgelaufene Jahr.

Sicht der Branchen

Besonders positiv beurteilt wird die allgemeine Entwicklung des Geschäftsjahres 2013 in der relativ konjunktur-unelastischen Pharmabranche. Sie hat 2012 beim Aussenhandel dank der Stabilität der Wechselkurse an Fahrt gewonnen. Ebenso sind die inlandorientierten Branchen Bau- sowie Grundstücks- und Wohnungswesen, die praktisch mit voller Auslastung wirtschaften, positiv gestimmt.

Die Unternehmen aus dem zyklischen und stark wechselkursabhängigen Maschinenbau haben 2012 ihre Investitionstätigkeit aufgrund immer noch tiefer

Auslastung zurückgefahren. Da 2013 unter der Annahme einer weltweiten konjunkturellen Aufhellung mit einer steigenden Nachfrage nach Ausrüstungsgütern gerechnet werden kann, erwarten sowohl der Maschinenbau als auch die Elektrotechnik im Aargau steigende Umsätze und Exporte.

Mehr Stellen geplant

Erfreuliche und durchaus bemerkenswerte Resultate liefert die Wirtschaftsumfrage bei der Beschäftigungsfrage. Insgesamt planen die Unternehmen im Aargau einen Beschäftigungsausbau von 1,2 Prozent. Der Maschinenbau, aber auch die Kunststoffindustrie, die Bau- und baunahen Sektoren sowie das Gesundheitswesen wollen Arbeitsplätze schaffen. Einen Abbau an Personal planen die mit tiefen Margen kämpfenden Branchen (Textilien, Papier, Möbel und Nahrungsmittel). Der insgesamt positive Ausblick ist konsistent mit der noch stabil hohen Zahl offener Stellen Ende Dezember 2012. Nichtsdestotrotz muss auch im Kanton Aargau bis Mitte Jahr mit einer leicht steigenden Arbeitslosigkeit gerechnet werden.

Standort Aargau gut bewertet

Die befragten Firmen erachten den Kanton Aargau als guten Standort. Die Architektur- und Ingenieurbüros bekunden jedoch mit ihrer sehr hohen Auslastung Mühe bei der Rekrutierung von geeignetem Personal. Beachtenswert ist die diesjährige Einschätzung des Gesundheits- und Sozialwesens hinsichtlich der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal. Entgegen den letzten Jahren betrachten sie die Personalfrage als

knapp gut. Dies lässt auf eine Entspannung der Knappheit an Personal im Gesundheitswesen schliessen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Standortattraktivität ist die Steuerbelastung. Hier bewerten die meisten Regionen die Steuerbelastung zwischen befriedigend und gut. Wenn man die tatsächliche Steuerbelastung berechnet, positioniert sich der Kanton Aargau bei der Besteuerung für juristische Personen überdurchschnittlich gut.

Konjunkturelles Umfeld

Die Schweizer Wirtschaft dürfte gemäss der Mitteilung der AIHK im laufenden Jahr leicht an Fahrt aufnehmen und 2014 im dynamischen Bereich liegen. Verschiedene Faktoren sollten dazu führen, dass die Schweiz ein höheres Wachstum aufweisen wird als die EU. Der Binnenkonsum wird immer noch gestützt durch die tief bleibenden Zinsen und die hohe Zuwanderung.

Während die weniger konjunkturzyklischen Exportbranchen wie Pharma und Uhren auch in den letzten Jahren gute Ergebnisse erzielten, litten die stark zyklischen und wechselkursabhängigen Exportbranchen stark unter den schlechten Bedingungen. Nun häufen sich aber die Anzeichen, dass die Exportwirtschaft die Talsohle durchschritten hat und es wieder aufwärts geht. Bei eintretender Erholung der Weltwirtschaft kann mit einer steigenden Nachfrage nach Investitionsgütern gerechnet werden, was Branchen wie der Maschinenindustrie oder der Elektrotechnik Auftrieb geben würde. ■ (MM/Pf.)

Schokoladeindustrie

Weniger Schweizer «Schoggi» abgesetzt

Die Schweizer Schokoladeindustrie musste 2012 im Vergleich zum Vorjahr einen mengenmässigen Rückgang der Verkäufe um 2,2 Prozent und eine Umsatzeinbusse von 3,4 Prozent hinnehmen. Der Absatz ging sowohl im Inland wie auch im Ausland zurück. Hauptgrund war die Frankenstärke, welche die Schweizer Produkte im Ausland verteuerte und Importschokoladen verbilligte.

Mit einer um rund 4000 Tonnen auf 172 376 Tonnen gesunkenen Verkaufsmenge schrumpfte der Branchenumsatz im vergangenen Jahr auf 1,632 Milliarden Franken, wie der Verband Chocosuisse mitteilt. Der Umsatzrückgang im Exportgeschäft ist grösstenteils auf die Frankenstärke zurückzuführen. Auf dem Inlandmarkt konnte der wertmässige Gesamtumsatz trotz der etwas getrüben Konsumentenstimmung gehalten werden.

Die Gesamtproduktion wurde zu 60,3 Prozent (Vorjahr: 60,7 Prozent) im Ausland abgesetzt. Im Inland wirkte sich die Konsumentenstimmung negativ auf die Nachfrage nach Schweizer Schokoladenprodukten aus. Zum mengenmässigen Absatzrückgang von 1,2 Prozent dürften die im Mittel leicht überdurchschnittlichen Temperaturen mit einem warmen Frühling und einer spätsommerlichen Hitzeperiode beigetragen haben. Auch der rückläufige Tourismus drückte auf die Verkäufe. Schliesslich haben preis-

bewusste Konsumentinnen und Konsumenten vermehrt die aufgrund der Währungssituation günstiger gewordenen Importprodukte eingekauft.

Der Konsum stagniert, der Importanteil steigt

Die Inlandverkäufe der Schweizer Hersteller erreichten 68 479 Tonnen. Grosse Zuwachsraten konnten einzig mit Branches und Prügeli erzielt werden. Dass der Umsatz im Inland trotz des Preisdrucks im Detailhandel noch leicht auf 872 Millionen Franken gesteigert werden konnte, ist laut Chocosuisse erfreulich. Der Anteil der Importe am Inlandkonsum stieg 2012 erneut an und erreichte 35,9 Prozent. Der gesamte Verbrauch an Schokoladewaren im Inland belief sich auf 95 329 Tonnen. Damit blieb der durchschnittliche Pro-Kopf-Konsum letztes Jahr unverändert bei 11,9 Kilogramm.

Im Exportgeschäft konnten die Schweizer Hersteller das im Jahr 2011

gesteigerte Volumen nicht halten. Die Absätze ins Ausland gingen mit 103 897 Tonnen um 2,9 Prozent zurück. Gleichzeitig sank der wertmässige Umsatz aufgrund des anhaltend starken Frankens und des konjunkturellen Umfelds um überproportionale 7,3 Prozent auf 760 Millionen Franken. Ein nennenswertes Wachstum bei Fertigprodukten wurde einzig mit weissen Schokoladetafeln erzielt. An der Spitze der über 140 Exportmärkte stand erneut Deutschland mit einem Exportanteil von 18,3 Prozent – vor Grossbritannien, Frankreich und Kanada.

Die Verkäufe in die EU-Länder gingen insgesamt sowohl mengen- als auch wertmässig zurück. Abgesehen von Deutschland, Grossbritannien und Belgien entwickelten sich die meisten europäischen Exportmärkte negativ. Dafür konnten die Schweizer Produzenten die Verkäufe laut Chocosuisse in Bahrain, China, Indien, Japan, den Philippinen und Südkorea steigern.

Marktanteile wettmachen und Exporte beleben

Für das laufende Jahr hoffen die Schweizer Hersteller, dass sie den Marktanteilsverlust im tendenziell gesättigten Inlandmarkt wettmachen und im Exportgeschäft wieder zulegen können. Dafür braucht es gemäss dem Branchenverband auch weiterhin «mit Liebe zum Metier entwickelte Produkte von hoher und konstanter Qualität». Vom Staat erwarten die Herstellerfirmen gute Rahmenbedingungen wie weitere Freihandelsabkommen, eine gesamtwirtschaftlich ausgewogene Swissness-Vorlage sowie den korrekten Ausgleich des durch die Schweizer Agrarpolitik verursachten Rohstoffpreis-Handicaps für Exportprodukte. ■ (MM/Pf.)

Dieses Jahr wollen die Hersteller die Schokoladeverkäufe wieder ankurbeln.



Bild: Ztg/Chocosuisse

Uhrenbranche zieht Lehrlinge an

Die Berufe in der boomenden Schweizer Uhrenbranche sind bei den Jungen beliebt: Die Zahl der neuen Lehrlinge und der erfolgreichen Lehrabschlüsse ist im vergangenen Jahr markant gestiegen. Gleichzeitig hat der Anteil der Lehrlinge, die eine duale Ausbildung absolvieren, weiter zugenommen.

Gemäss den neusten Zahlen des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie (CP) haben 463 Jugendliche beim Lehrjahrsbeginn 2012 eine Ausbildung in der Uhren- und mikrotechnischen Branche begonnen. Das entspricht einem Plus von neun Prozent und einem neuen Rekordwert. Das gleiche Bild zeigt sich bei den Lehrabschlüssen: Insgesamt 381 junge Berufsleute konnten letztes Jahr ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) oder ein eidgenössisches Berufsattest (EBA) in Empfang nehmen. 2011 waren es 330 und im Jahr davor 318 gewesen.

Die Zahlen beziehen sich auf acht Berufe, für welche der Arbeitgeberverband der Uhrenindustrie die Verantwortung trägt. Sie decken alle wichtigen Etappen in der Herstellung von Uhren ab – von der Produktion der Bestandteile über den Zusammenbau und die Regulierung des Uhrwerks bis hin zur Fertigstellung. Stark zugenommen hat die Zahl der – weiblichen und männlichen – Lehr-

linge in den Berufen Uhrenarbeiter, Oberflächenveredler und Mikromechaniker. Bei letzterem ist der Bedarf an Arbeitskräften laut der Umfrage des Arbeitgeberverbands bis 2016 besonders hoch.

«Die Zahl der Lehrlinge erreicht ein Rekordhoch.»

Duale Ausbildung im Aufwind

Der Arbeitgeberverband hat die Bedeutung der dualen Ausbildung immer unterstrichen, und seine letzte Umfrage zum Arbeitskräftebedarf zeigt klar, dass dieser Bildungsweg einer Notwendigkeit entspricht. Auch die Betriebe haben das erkannt: 2012 hat der Anteil der dualen Ausbildung deutlich zugenommen. 186 der 463 Jugendlichen, die ihre Lehre begonnen haben, werden in der Berufsschule und im Lehrbetrieb ausgebil-

det, während 277 eine rein schulische Ausbildung absolvieren. Damit hat der Anteil der Lehrlinge, die den dualen Bildungsweg gewählt haben, erstmals die Grenze von 40 Prozent überschritten.

Beruf des Uhrenarbeiters stösst auf Interesse

Die Zahl der jungen Männer und Frauen, die ihre Ausbildung abgeschlossen haben, ist mit 381 gegenüber 2011 um mehr als 15 Prozent gestiegen und erreichte ebenfalls einen neuen Rekordstand. Die grösste Zunahme verzeichnete der 2010 neu eingeführte Beruf des Uhrenarbeiters respektive der Uhrenarbeiterin. Trotz des gestiegenen Interesses ist der Bedarf in diesem Bereich aber nach wie vor gross. Bei den Uhrmachern und Uhrmacherinnen der drei Fachgebiete Praktiker, Industrie und Rhabillage – dem wohl typischsten Beruf der Branche – wurden letztes Jahr 243 EFZ vergeben, was einer Zunahme von 5,2 Prozent entspricht. ■



Engagieren sich Ihre Mitarbeitenden mit Herzblut?



Nehmen Sie teil an der schweizweit grössten Mitarbeiterbefragung und profitieren Sie vom Benchmarking.

Jetzt anmelden:

www.swissarbeitgeberaward.ch

Zertifikat «equal-salary»

Umsetzung der Lohnungleichheit: Agieren ist besser als reagieren

Arbeitgebern stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, um die Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen in ihren Firmen zu überprüfen. Eines davon ist das mit einer Zertifizierung verbundene Modell der Stiftung «equal-salary». Wie es funktioniert, was es kostet und was es teilnehmenden Unternehmen bringt, erklären Regula Stocker, die bei der Stiftung für die Deutschschweiz zuständig ist, sowie Vertreter von zwei zertifizierten Firmen. **Daniela Baumann**

Ist der Verfassungsgrundsatz «Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» eine Selbstverständlichkeit in der heutigen Arbeitswelt? Tatsächlich weisen die aktuellsten Daten des Bundesamts für Statistik (BFS) darauf hin, dass die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern in der Gesamtwirtschaft langsam aber stetig zurückgehen.

Dass jedoch selbst unter Berücksichtigung objektiver Einflüsse wie des Tätigkeitsbereichs oder der Anzahl Dienstjahre nach wie vor eine geschlechtsabhängige Lohn Differenz besteht, hat längst die Politik auf den Plan gerufen: Derzeit werden mehrere Vorstösse diskutiert, die dem Staat mehr Kompetenzen zur Durchsetzung der in der Bundesverfassung und im Gleichstellungsgesetz garantierten Lohnungleichheit zugestehen wollen. Die Arbeitgeber haben es indes selbst in der Hand, staatliche Kontrollmechanismen zu verhindern, indem sie freiwillig eine diskriminierungsfreie Lohnpraxis betreiben.

Antwort auf politischen Druck

Zur Überprüfung, ob ihr Gehaltssystem dem Grundsatz der Lohnungleichheit gerecht wird, bieten sich Arbeitgebern mehrere Optionen an: zum Beispiel das Selbsttest-Instrument «Logib» des Bundes und der von den Sozialpartnern – unter anderem dem Schweizerischen Arbeitgeberverband – getragene «Lohnungleichheitsdialog». Zusätzlich existiert seit bald drei Jahren das bislang vorwiegend in der Romandie bekannte Zertifikat «equal-salary», mit dem sich Unternehmen eine geschlechtsneutrale Lohnpolitik bescheinigen lassen können. «Wir bieten «equal-salary» bewusst als

Lösung mit Blick auf den steigenden Druck aus der Politik an und appellieren an die Firmen, sich zu versichern, dass sie das Gesetz einhalten, bevor der Staat eingreift», erklärt Regula Stocker von der Stiftung «equal-salary». Es gehe nicht darum, den Unternehmen absichtliche Diskriminierungen zu unterstellen. Der Mehrwert des Zertifikats bestehe vielmehr darin, dass es aufzeige, wo diese versteckt sind und wie sie behoben werden können.

«Mit dem Zertifikat senden Firmen ein Signal an bestehende und künftige Mitarbeitende.»

«Mit der Zertifizierung wird Firmen von unabhängiger Stelle bestätigt, dass sie faire Löhne bezahlen. Damit senden sie ein wichtiges Signal an bestehende wie auch potenzielle neue Mitarbeitende», ist Stocker überzeugt. Zum einen zeigten Studien einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeitenden, fair entlohnt zu werden, und ihrem Verbleib im Betrieb. Zum anderen seien korrekte Prozesse bei der Lohngestaltung ein zunehmend wertvolles Argument im Personalmarketing.

Publigroupe: Öffentliches Bekenntnis zur Lohnungleichheit

Diese Überlegungen standen auch beim kürzlich zertifizierten Unternehmen Publigroupe im Vordergrund. Die Lausanner Firma, die Marketing- und Ver-

kaufsdienstleistungen für Medien und Werbetreibende erbringt, verspricht sich gemäss Verwaltungsratspräsident Hans-Peter Rohner eine Wirkung nach aussen wie nach innen: «Wir sehen die Zertifizierung als ein zusätzliches Argument, auf dem Arbeitsmarkt ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Ausserdem versprechen wir uns einen selbstdisziplinierenden Effekt, einen gewissen positiven Druck, die Lohnungleichheit intern tatsächlich einzuhalten.» Die Publigroupe wird das Zertifikat nun in ihre Kommunikationskanäle einbinden, zum Beispiel auf der Website oder in gedruckten Publikationen. «Indem wir uns offen zur Lohnungleichheit bekennen, wird eine allfällige Ungleichheit «einklagbar». Das ist positiv», so Hans-Peter Rohner.

Walliser Kantonalbank: Frauen motivieren und fördern

Die ebenfalls zertifizierte Walliser Kantonalbank (WKB) will mit dem Label «equal-salary» ihre Bemühungen zur Förderung von Frauen unterstützen, wie die Personalverantwortliche, Eliane Gaspoz, erklärt. «Da wir in den nächsten Jahren aufgrund von Pensionierungen zahlreiche neue Mitarbeitende einstellen werden, möchten wir uns auf dem Arbeitsmarkt durch unsere Werte im HR-Management als modernes und attraktives Unternehmen positionieren.» Dies speziell mit Blick auf die Frauen sowie die junge Generation, die besonders sensibel gegenüber bestimmten Werten sei. Schliesslich sieht Gaspoz in der externen Validierung und Anerkennung des Lohnsystems einen Motivationsfaktor für die bestehenden Mitarbeitenden, insbesondere die weiblichen.



Bild: zvg

Arndt Groth, CEO der Publigroupe AG, und Véronique Goy, Gründerin sowie Leiterin der Stiftung «equal-salary», bei der Zertifikatsübergabe.

Dass Frauen trotz der gesetzlichen Pflicht zur Lohngleichheit noch immer Nachteile hinnehmen müssen, hat für die Leiterin des Deutschschweizer Büros von «equal-salary», Regula Stocker, einen einfachen Grund: «Die Unternehmen sehen oft keinen Handlungsbedarf. Sie sind überzeugt, eine diskriminierungsfreie Lohnpolitik zu betreiben und halten es dementsprechend nicht für notwendig, ihre Prozesse daraufhin zu überprüfen.»

Informations- und Sensibilisierungsarbeit nötig

Die Stiftung setzt deshalb stark auf Informations- und Sensibilisierungsarbeit, deren Botschaft durchaus ankommt: «Wir erhalten viele positive Rückmeldungen von Unternehmen, die der Thematik grundsätzlich offen gegenüberstehen. Der Schritt hin zur Zertifizierung ist offenbar aber ein recht weiter Weg.» Stocker führt dies auch auf das aktuelle wirtschaftliche Umfeld zurück. In schwierigen Zeiten hätten sogenannte weiche Themen, die sich nicht direkt betriebswirtschaftlich rechnen, einen schweren Stand – auch die Lohngleichheit.

So ist die Zahl der Zertifizierungsprozesse und der zertifizierten Unternehmen mit 19 respektive 11 bisher klar unter den Erwartungen der Initianten von «equal-salary» geblieben. In der Deutschschweiz, wo das Label seit einem Jahr aktiv vermarktet wird, konnte gemäss Stocker trotz vieler Interessen noch kein Zertifizierungsverfahren begonnen werden. Sie macht keinen Hehl daraus, dass «wir noch weit davon entfernt sind, unsere Ziele zu erreichen». Die Teilnahme ist für sämtliche öffentlichen wie privaten Unternehmen oder Institutionen ab einer Grösse von 50 Mitarbeitenden, wovon mindestens zehn Frauen sein müssen, möglich.

Lohnanalyse und Audit

Die Zertifizierung der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann umfasst in einer ersten Phase eine statistische Analyse auf Basis der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten, anonymisierten Lohndaten. Dafür verantwortlich ist das «Observatoire universitaire de l'emploi» der Universität Genf, welches das Auswertungsverfahren entwickelt hat. Anhand einer Regressionsanalyse wird eine allfällige Lohndiskriminierung fest-

gestellt. Sofern diese fünf Prozent nicht übersteigt, führt die Zertifizierungsstelle SGS in einer zweiten Phase ein Audit im Unternehmen durch, um die HR-Prozesse zu überprüfen. Werden Analyse und Audit erfolgreich abgeschlossen, wird für drei Jahre das Label «equal-salary» ausgestellt. In der befristeten Vergabe des Zertifikats und der Re-Zertifizierung sieht Regula Stocker einen Vorteil: «Damit wird gewährleistet, dass das Unternehmen die Frage der Lohngleichheit systematisch und nachhaltig angeht und nicht nur einer statischen Momentaufnahme genügen muss.»

Der Erwerb des Labels ist allerdings mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden. So muss beispielsweise ein Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden und einem einzigen Standort für eine Zertifizierung rund 25 000 Franken aufwenden. Im Rahmen der Finanzhilfen des Bundes für mehr Gleichstellung im Erwerbsleben kann auch für «equal-salary» finanzielle Unterstützung beantragt werden.

Gründliches Verfahren

Ebenso muss sich das Unternehmen des zeitlichen Aufwands bewusst sein. Alles in allem bedeute das Verfahren etwa vier Wochen Arbeit, schätzt Eliane Gaspoz von der Walliser Kantonalbank, dem jüngsten zertifizierten Unternehmen. Neben mehreren Mitgliedern der Direktion waren bei der WKB auch 40 Mitarbeitende beteiligt, die einen Fragebogen ausfüllten, sowie zehn Frauen, die in zwei Gruppen befragt wurden.

«Im Verlauf des Zertifizierungsprozesses wird nicht nur das Management befragt, dessen Aussagen werden auch durch Interviews mit Mitarbeitenden überprüft. Allfällige, etwas schönfärbische Darstellungen der Unternehmensleitung würden dadurch entlarvt», wertet Hans-Peter Rohner von der Publigroupe das Vorgehen positiv. Im Übrigen will die international tätige Gruppe «equal-salary» aufgrund der guten Erfahrungen bei der Zertifizierung des Hauptsitzes künftig unternehmensweit implementieren. ■

www.equalsalary.org
www.lohngleichheitsdialog.ch

VERANSTALTUNGEN

**Forum im Pfalz Keller:
Integration konkret**

Veranstalter: Procap und weitere Organisationen
Datum: 18. März 2013
Ort: Pfalz Keller, St. Gallen
www.forumimpfalzkeller.ch

Impulstagung:**Hat Ethik eine Zukunft?**

Veranstalter: Kaufmännischer Verband Zürich
Datum: 20. März 2013
Ort: Gottlieb Duttweiler Institute, Rüslikon
www.kvz.ch

**Vorabendanlass: Optimale
Pensionsvorbereitung – ein
Gewinn für Arbeitgebende und
Arbeitnehmende**

Veranstalter: Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK)
Datum: 10. April 2013
Ort: Geschäftsstelle der AIHK, Aarau
www.aihk.ch ➔ Seminare/Workshops

**1. Basler Bilanztag zum
neuen Rechnungslegungsrecht**

Veranstalter: Institut für Finanzmanagement, Fachhochschule Nordwestschweiz
Datum: 17. April 2013
Ort: Hotel Euler, Basel
www.fhnw.ch ➔ Übersicht Events

**Arbeitsrecht und
Sozialversicherungsrecht**

Veranstalter: Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, Universität St. Gallen
Datum: 29. Mai 2013
Ort: Kongresshaus, Zürich
www.irp.unisg.ch ➔ Weiterbildung
➔ Tagungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Jahrbuch zum Sozialversicherungsrecht**

JaSo 2013. Ueli Kieser/Miriam Lendfers (Hrsg.), 2013, 243 S., broschiert, Fr. 58.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-502-0. Im JaSo 2013 werden Entwicklungen in der Gesetzgebung – neue Bestimmungen und Reformvorhaben – sowie in der Rechtsprechung dargestellt und gewürdigt. Zudem gehen Aufsätze auf grundlegende und praxisbezogene Fragen ein.

Wie fair sind Apple & Co.?

50 Weltkonzerne im Ethik-Test. Frank Wiebe, 2013, 264 S., geb., Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05475-8. Der Druck der Konsumenten zwingt grosse Konzerne zu Verbesserungen bei Umwelt- und sozialen Fragen. Neben Überlegungen zur Unternehmensethik werden bekannte Marken und Konzerne auf ethische Stärken und Schwächen hin überprüft.

**Going International**

Konzepte und Methoden zur Erschliessung ausländischer Märkte. Paul Ammann et al., 2012, 255 S., gebunden, Fr. 54.90, Versus, Zürich, ISBN 978-3-03909-138-6. Wie schaffen KMU den Sprung in ausländische Märkte? Wie beeinflusst die Kultur die Zusammenarbeit? Fundierte Instrumente und konkrete Beispiele beantworten praktische Fragen der Internationalisierung.

Grundzüge des bilateralen (Wirtschafts-)Rechts Schweiz – EU. Systematische Darstellung in Text und Tafeln

Christa Tobler/Jacques Beglinger, 2013, 175/89 S., broschiert, Fr. 98.–, Dike, Zürich/St. Gallen, ISBN 978-3-03751-480-1. Das bilaterale Recht wird in der Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Die Publikation bietet eine Einführung, skizziert Entstehung wie Systematik und legt den Fokus auf das Wirtschaftsrecht.

**Teamentwicklung mit Diversity Management**

Erika Lüthi et al., 2013, 3. Aufl., 211 Seiten, kartoniert, Fr. 41.90, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07787-1. Durch die multikulturelle Gesellschaft und den globalisierten Arbeitsmarkt steigt der Bedarf in Unternehmen nach Diversity Management. Übungen, Methoden und Konzepte zeigen auf, wie gelebtes Diversity Management in Teams implementiert werden kann.

Telefonkonferenzen erfolgreich führen

Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung. Tomas Bohinc, 2012, 144 S., kartoniert, Fr. 18.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0478-5. Ohne Reise zum Ziel: Befinden sich Gesprächspartner nicht am selben Ort, sind Telefonkonferenzen eine günstige Möglichkeit für Meetings. Wie moderiert man Besprechungen am Telefon, wie vermeidet man Fehlerquellen?

**Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen (New Public Corporate Governance)**

Martin Hilb/Balz Hösly/Roland Müller, 2013, 129 Seiten, kartoniert, Fr. 24.90, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07789-5. Die Autoren beleuchten die betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Dimension der New Public Corporate Governance. Am Beispiel Liechtensteins werden neue Richtlinien vorgestellt.

SwissSkills

Auftakt zur nächsten Berufs-WM

Die Schweiz ist auch an den 42. Berufs-Weltmeisterschaften (World Skills) anfangs Juli in Leipzig mit einer schlagkräftigen Delegation vertreten. Im Februar hat sich das Team zum Kick-Off-Meeting in Davos getroffen.



Bilder: SwissSkills

Gute Stimmung bei den ersten Vorbereitungen für die Berufs-Weltmeisterschaften: Die Delegation von SwissSkills wurde vom Davoser Landammann Tarzisius Caviezel empfangen (oben links mit dem Delegierten Rico Cioccarelli). Bilder rechts: Beim Fassen der Tenüs und beim Fondue-Plausch.

39 junge Leute aus 37 Berufen vertreten die Schweiz heuer an den World Skills, die vom 2. bis 7. Juli in Leipzig über die Bühne gehen. Zum Auftakt traf sich die über 90-köpfige Delegation Anfang Februar in Davos zum ersten Teamweekend – durchgeführt von der Stiftung SwissSkills, welche die Schweizer Delegation begleitet und betreut. Die Stiftung will das Ansehen der Berufsbildung stärken, koordiniert die Schweizer Meisterschaften in über 60 Berufen und wird von Bund, Kantonen, Schulen und zahlreichen Organisationen der Arbeitswelt (darunter auch der Schweizerische Arbeitgeberverband) getragen.

Einiges los in Davos

An drei intensiven Arbeitstagen wurden Kandidaten und Experten ausführlich in die Abläufe und organisatorischen

Details an den Berufs-Weltmeisterschaften eingeführt. Wertvolle Tipps gaben die zwei Bündner **Gian-Andrea Casalta** und **Andrin Cavegn**, die an den letzten World Skills in London Gold und Bronze gewannen. Zudem gab es ein Foto-Shooting für die offiziellen Bilder – und die Delegationsmitglieder wurden schon mal für die Arbeits- und Freizeitbekleidung vermessen. Im winterlichen Schneegestöber und bei bester Laune konnte sich das Team besser kennenlernen und die Bündner Gastfreundschaft genießen.

Zu Beginn des Weekends besuchten die WM-Teilnehmer das Oberstufenschulhaus von Davos. Rund 200 Schülerinnen und Schüler erhielten Impulse für ihre berufliche Zukunft und stellten Fragen an die amtierenden Schweizer Meister. Danach wurde das Team mit dem technischen Delegierten **Rico Cioccarelli** im Kleinen Landrat von Davos empfangen.

Man müsse sich immer wieder neu anpassen und entwickeln, um weiterzukommen, betonte Landammann **Tarzisius Caviezel** in seinem Grusswort: «Nicht das Schulwissen zählt in der Berufswelt», gab er dem WM-Team mit auf den Weg, und ergänzte: «Dranbleiben gibt den Ausschlag, sei es an den World Skills oder im Berufsleben.»

Intensive Vorbereitung

Die Delegationsmitglieder erwartet nun eine intensive Vorbereitungszeit. Sie werden sich noch zu drei weiteren Team-Weekends in Spiez, Morges und Tenero sowie einer speziellen Mediens Schulung in Dagmersellen treffen. Daneben trainieren die Berufsleute individuell in ihrem Fach mit den jeweiligen Experten. Den Kandidatinnen und Kandidaten wird bis zum Beginn der Berufs-WM in Leipzig also noch viel Einsatz abverlangt. ■ (Pfi.)

Swissmechanic – Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe

«Der Werkplatz Schweiz ist unsere Existenzgrundlage»

Swissmechanic kämpft engagiert für die Standortvorteile des Werkplatzes Schweiz. Dazu gehören die sichere Versorgung mit kostengünstiger Energie und die Verteidigung des erfolgreichen dualen Bildungssystems. Zudem will sich der Branchenverband künftig noch profilierter als Arbeitgeberverband zum Nutzen der mechanisch-technischen Unternehmen positionieren. **Markus Geiger**

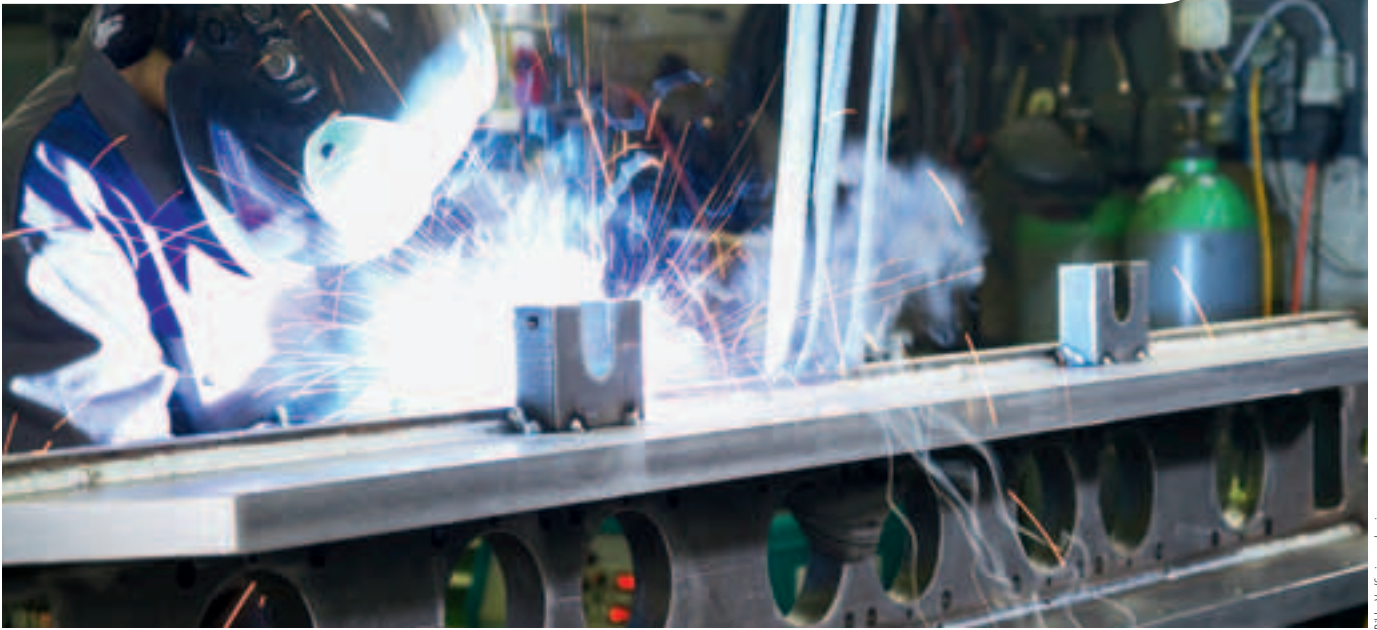


Bild: Xfig/Swissmechanic

Swissmechanic setzt sich für die Interessen der mechanisch-technischen Betriebe ein.

1400 mittelständische Unternehmen mit mehrheitlich 20 bis 50 Beschäftigten: Das ist der Schweizerische Verband mechanisch-technischer Betriebe Swissmechanic. Der Werkplatz Schweiz ist Dreh- und Angelpunkt der im industriellen Umfeld tätigen, aber gewerblich strukturierten Branche mit ihren 70 000 Mitarbeitenden und 6000 Auszubildenden. «Mit einer Belegschaft von 50 und weniger Angestellten ist eine teilweise Auslagerung der Produktion ins Ausland keine Option. Wir sind deshalb auf Gedeih und Verderb auf den Werkplatz Schweiz angewiesen», sagt Oliver Müller, der seit Anfang Jahr als Verbandsdirektor die treibende Kraft der Dachorganisation Swissmechanic ist. «Es gilt, für unsere Mitglieder bestmögliche markt- und betriebswirtschaftliche Voraussetzungen zu schaffen sowie gesetzlich akzeptable Bedingungen durchzusetzen.»

Potenziale ausloten und Synergien schaffen

Nach wie vor ist die Frankenstärke ein Problem für die exportorientierten mechanisch-technischen

Produzenten, Zulieferer und Dienstleister. Der Druck veranlasst eine wachsende Zahl von Firmen, ihr Potenzial im Bereich Betriebsorganisation auszuloten und zum Teil neue Wege einzuschlagen. «Unsere Mitglieder müssen sich je länger, je mehr überlegen, wer ihre Kunden in der Zukunft sein könnten. Mit dieser Aufgabe wird der Verband mittelfristig sehr stark gefordert sein», ist Oliver Müller überzeugt.

Wichtig sei, dass Swissmechanic den Firmen Hilfestellungen gewähre, etwa beim Technologietransfer zwischen Mitgliedunternehmen, bei der Suche nach neuen Vertriebswegen und vor allem auch bei der Erschliessung von Märkten ausserhalb der Schweiz. «Ich habe in den letzten 20 Jahren entsprechende Erfahrungen gesammelt, die man sehr gut über die Schiene eines Verbandes weitergeben kann. Für unsere Mitglieder ist dies ein kostengünstiger Weg, um an Know-how heranzukommen. Der Nutzen des Verbandes, wie ich ihn verstehe, besteht darin, Synergien derart zu konfektionieren, dass eine Vielzahl von Mitgliedfirmen davon profitieren kann.»

Arbeitgeberthemen immer wichtiger

Swissmechanic entwickelte sich aus dem früheren Mechanikermeisterverband zur Dachorganisation mit ausgeprägtem Engagement in der Berufsbildung. Auch heute sind Aus- und Weiterbildung wesentliche Elemente in der Dienstleistungspalette. Die Ansprüche an den Verband wandeln sich. Oliver Müller: «Mittlerweile ist eine unserer Hauptzielsetzungen und damit ein Schwerpunkt der Verbandstätigkeit, unsere Stimme als Arbeitgeberverband im schweizerischen Kontext verstärkt zum Tragen zu bringen. Für die Mitgliedbetriebe ist substanziell, was in der Schweiz passiert, was den Franken-Kurs und vor allem die gesetzlichen Rahmenbedingungen angeht. Hier setzt Swissmechanic zum Teil andere Schwerpunkte als Swissmem. Diese wollen wir pointiert in die politische Diskussion einbringen.» Dabei sind sich die Spitzen der beiden Branchenverbände laut Müller darin einig, künftig intensiver Synergien zu nutzen und sich vorab im Dienstleistungsbereich gegenseitig zu unterstützen und zu ergänzen.

Sozialstaat nicht aufblähen

Da die Betriebe sämtliche Kosten in Franken generieren, wirkt sich jede Verteuerung direkt auf die Performance aus. Der Staat müsse daher nur jene Aufgaben übernehmen, die zwingend notwendig seien. Was man zuletzt brauche, seien weitere unnötige gesetzliche Regelungen, die noch mehr Bürokratie und finanzielle Belastungen auslösten, meint der Verbandsdirektor. Er denkt dabei an all die kleinen Elemente, die zusammen genommen Nachteile bringen, Unternehmen an der Expansion hindern und die Volkswirtschaft belasten.

Die Branche lehnt einen Ausbau des Sozialstaats vehement ab. Ebenso stellt man sich gegen weitere Reglementierungen im Arbeitsrecht. «Wir sind gegen allgemeinverbindliche Arbeitsverträge, wie sie in baunahen Branchen gang und gäbe sind», sagt Oliver Müller. «Diese schränken den Wettbewerb ein, was für unsere exportorientierten Betriebe ein Nachteil ist. Es ist ein grosses Anliegen unserer Mitglieder, dass wir alles daran setzen, hier den Status



Direktor von Swissmechanic: Oliver Müller.

quo zu behaupten.» Diese Haltung soll vermehrt auch über Interessenvertreter ins Parlament einfließen.

Falsch gestellte Weichen

Die Preisgabe von Wettbewerbsvorteilen in Form günstiger Stromtarife wäre aus Sicht der Industrie fahrlässig: «Der Ausstieg aus der Kernenergie ist nicht zu Ende gedacht worden. Hier hat uns die Regierung einmal mehr kurzfristig in Positionen hineinmanövriert, die uns schon heute im Wege stehen und nichts als Nachteile bringen. Wenn wir unsere Unternehmensstrategien derart situativ anpassen würden, wie der Bundesrat mit der Energiepolitik verfährt, wären wir längst pleite», meint Müller.

Noch vor Kurzem war aufgrund einer günstigen lokalen Versorgung die Strommarkt-Liberalisierung für die meisten KMU kein Thema. Mittlerweile zeichnet sich ab, dass es künftig günstiger und sicherer sein wird, sich auf dem freien Markt mit Strom zu bedienen. Der Verband wird die Mitglieder entsprechend beraten. Zudem plant Swissmechanic unter dem Titel Energiemanagement zusammen mit einem grossen Stromanbieter, Analysen über Verbrauch und Sparpotenzial in den Mitgliedfirmen durchzuführen. Die Betriebe sollen optimal mit Energie haushalten können, um so ihre Kostensituation zu verbessern und dem Umweltgedanken Rechnung zu tragen.

Gute Berufsleute dank dualem System

Problematisch ist nach Ansicht von Müller auch die in gewissen Kreisen fest-

stellbare Tendenz zur Kritik an der Schweizer Berufsbildung, die mit dem Ruf nach einer verstärkten Förderung der akademischen Bildung verbunden ist: «Mit Schrecken stellen wir fest, dass dem Druck auf unser bewährtes duales Bildungssystem, der auch von aussen auf die Schweiz ausgeübt wird, mitunter nur allzu gern nachgegeben wird – auch von einzelnen hiesigen Politikern», meint der Verbandsdirektor. Damit relativiere man die Stärke des dualen Berufsbildungssystems, und das sei «unglaublich».

In der Praxis hat der Swissmechanic-Direktor ganz andere Erfahrungen gemacht. So hatte man Kontakt zu Organisationen aus Italien, England und Estland, und kürzlich besuchte eine Delegation aus Ungarn die Verbandsspitze in Weinfelden. Sie informierten sich über die Vorteile, die das duale Bildungssystem für die Industrie bringt, in der Absicht, in ihren Heimatländern ähnliche Wege einzuschlagen. «Gleichzeitig wollen realitätsfremde Kreise unsere bewährte duale Berufsbildung infrage stellen und irgendwelche Hilfsmodelle propagieren», meint Müller. «Gegen solch unsinnige Tendenzen kämpft Swissmechanic an, da wollen wir wachrütteln.» ■



Mitglieder: 1400

Gründung: 1939

Präsident: Felix Stutz

Direktor: Oliver Müller

Kontakt

Swissmechanic

Dachorganisation

Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe

Felsenstrasse 6

8570 Weinfelden

Tel. +41 (0)71 626 28 00

info@swissmechanic.ch

www.swissmechanic.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

De grandes opportunités



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

ou de l'autre côté de la Méditerranée...

Nous avons invité à notre Entretien Marc-Alain Zimmerli, CEO de Zimmerli SA à Cortaillod dans le canton de Neu-châtel. Cette entreprise de machines-outils agit en conseillère et prestataire de solutions sur mesure pour plusieurs secteurs spécialisés comme l'horlogerie ou le médical. Ses ingénieurs et techniciens sont polyglottes. Elle offre des stages en entreprise à des gymnasiens car il faut encourager les jeunes à se former dans le domaine de la mécanique. Dans un autre secteur, nous présentons le chantier naval genevois, Pronaval installé à Corsier. Le nouveau patron de l'entreprise, Luc Simon, a décidé de relancer la construction de bateaux et a triplé l'effectif de l'entreprise.

Swissmechanic, «l'Association suisse de l'artisanat et de l'industrie» regroupe 1400 entreprises de taille moyenne. Pour celles-ci, une délocalisation partielle de la production n'est pas une option. Olivier Müller, directeur de l'Association nous présente ce secteur lié à la place industrielle suisse.

Il faut compter sur ses propres forces, écrivait Mao Tse Tung. L'adage n'est pas démodé. Dans son Eclairage, Michel Barde nous livre ses réflexions à l'appui d'une armée de milice...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Les milieux économiques s'engagent depuis des années pour promouvoir une meilleure participation des femmes dans les conseils d'administration et aux postes dirigeants des entreprises. Malgré ces efforts, la proportion de femmes dans ces instances reste en Suisse comparativement modeste. Il n'y a pas lieu de s'en décourager mais au contraire de continuer à œuvrer pour que hommes et femmes aient les mêmes chances d'accéder aux postes de direction. Instituer des quotas en la matière n'est pas la bonne solution. Nombre de dirigeantes confirmées refusent d'être des «femmes-quotas» et veulent être reconnues pour leurs seuls mérites. A long terme, ce sont des systèmes de promotion non discriminatoires qui déploient les meilleurs effets.

C'est cette thématique que nous développons dans notre Dossier. Plusieurs pistes de réflexions des milieux économiques à ce sujet y sont présentées. En se fixant elles-mêmes des objectifs concrets, les entreprises peuvent faire beaucoup avancer la situation. Les femmes bien sûr ont un rôle décisif à jouer ici. Il est aussi très utile de tenter de discerner des traits singularisant certaines dirigeantes, que ce soit en Suisse, chez nos voisins européens, mais également aux Etats-Unis

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

Keystone/Peter Klaunzer

La Suisse renforce son engagement pour l'emploi et pour les droits sociaux

La Suisse officialise la ratification de la Convention de l'OIT sur la politique de l'emploi et renforce sa collaboration avec l'Organisation en matière de coopération au développement.

En marge de leur rencontre du 11 février à Berne, le conseiller fédéral Schneider-Ammann et Guy Ryder, directeur général du Bureau international du Travail (BIT), ont signé un accord de coopération portant sur 12,4 millions de francs, attribués par la Suisse au soutien du programme Better Work de l'OIT pour 2013–2016. Le programme Better Work a été créé en 2009 par l'OIT et la Société financière internationale (SFI) avec le soutien de la Suisse, des Etats-Unis, des Pays-Bas, de l'Australie et du Canada. Visant la mise en œuvre des normes fondamentales du travail (liberté d'association et droit de négociation collective, élimination du travail forcé, abolition du travail des enfants, interdiction de la discrimination professionnelle) au niveau des entreprises du secteur du

textile, ce programme est principalement opérationnel au Vietnam et en Indonésie.

Lors de leurs entretiens, le chef du DEFR et le directeur général du BIT ont relevé les intérêts et les valeurs communes que partagent la Suisse et l'OIT, notamment le partenariat social et la promotion de l'emploi durable. Le conseiller fédéral Schneider-Ammann a remis au directeur général l'instrument de ratification, par la Suisse, de la convention n° 122 de l'OIT sur la politique de l'emploi. La ratification par la Suisse de la convention n° 122 de l'OIT visant à promouvoir le plein emploi productif et librement choisi est perçue comme une preuve de solidarité internationale et comme une opportunité pour la Suisse de partager, avec l'OIT et ses



Photo: R. Christen

De g. à d.: Guy Ryder, directeur général du BIT et le conseiller fédéral Schneider-Ammann

membres, ses expériences positives en matière de politique économique, de formation et de marché du travail. ■ (Seco/BIT)

Pas d'impôt de solidarité illimité dans l'assurance-chômage

Pour accélérer le désendettement de l'assurance-chômage (AC), le Parlement demande que l'on étende désormais le pour-cent de solidarité aux revenus supérieurs à 315 000 francs. L'Union patronale suisse rejette ce déplaçonnement dans sa réponse à la procédure de consultation.

L'assurance chômage a plus de cinq milliards de francs de dettes. Pour y remédier, il a été décidé notamment de prélever un pour-cent de solidarité supplémentaire sur les parts de salaire comprises entre 126 000 et 315 000 francs. Par voie de motion, la Commission de l'économie et des redevances préconise à présent la suppression de ce plafond de 315 000 francs.

Selon les estimations du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), cette mesure pourrait rapporter chaque année au moins 90 millions de francs de plus à l'assurance-chômage (AC). Le Conseil

fédéral, à l'instar du Parlement, s'est prononcé en faveur d'une modification correspondante de la loi sur l'assurance-chômage et a engagé à ce sujet une procédure de consultation.

Un excès préjudiciable

L'Union patronale suisse est opposée à ce déplaçonnement illimité pour plusieurs raisons. D'abord, il est contraire au principe de l'assurance – déjà passablement mis à mal par la réglementation actuelle –, puisque le gain annuel maximum assuré demeurerait fixé comme aujourd'hui à 126 000 francs.

Ensuite, il entraînerait une augmentation des charges salariales annexes, partant un renchérissement supplémentaire du facteur travail. Troisièmement, la loi a été modifiée il y a seulement deux ans et c'est le Parlement qui avait alors voté la durée de désendettement de l'AC qui est aujourd'hui critiquée en son sein. Enfin il est à craindre que le déplaçonnement du pour-cent de solidarité donne un signal d'encouragement à ceux qui réclament un déplaçonnement général des cotisations à l'assurance-chômage. ■

Apprentissage pour les jeunes sans-papiers – guide disponible

Les jeunes sans-papiers pourront désormais faire un apprentissage. La Commission fédérale pour les questions de migration a publié à ce sujet un guide pratique destiné aux employeurs et aux jeunes intéressés. Il fournit des renseignements sur la recherche d'un emploi et précise les conditions-cadre de la procédure. Les jeunes qui ont trouvé une place d'apprentissage, qui parlent au moins l'une de nos langues nationales et qui ont été scolarisés en Suisse pendant au moins cinq ans pourront demander une autorisation de séjour. Jusqu'ici, ils pouvaient suivre la scolarité obligatoire, mais ensuite, seule la

filiale gymnasiale leur était ouverte. Avec la modification de l'ordonnance qui entrera en vigueur le 1^{er} février 2013, les choses vont se concrétiser au chapitre de la formation professionnelle et des jeunes sans-papiers. C'est pourquoi la Commission fédérale pour les questions de migration (CFM) a élaboré un guide pratique à l'intention des employeurs et des jeunes. Il répond aux questions relatives aux requêtes et explique les conditions-cadre de la procédure d'autorisation. ■

Le Guide est disponible sur le site www.ekm.admin.ch

Oui à la révision totale de la loi sur les contributions à la formation

Le Conseil fédéral souscrit à l'exigence d'harmonisation exprimée dans l'initiative sur les bourses d'études, déposée en janvier 2012 et propose, à titre de contre-projet indirect, une révision totale de la loi sur les contributions à la formation. Il entend ainsi renforcer le processus d'harmonisation des régimes de bourses d'études en Suisse. La révi-

sion de la loi fédérale sur les contributions à la formation intègre les dispositions formelles du concordat sur les bourses d'études. Le projet prévoit par ailleurs de calculer désormais la répartition de la subvention fédérale en fonction des prestations effectives des cantons. ■ (UPS)

Libre circulation des personnes: pas de pression sur les salaires

Une étude actuelle, effectuée pour le compte du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), confirme une fois de plus que la libre circulation des personnes n'engendre généralement pas de pression sur les salaires suisses. Depuis 2004, le Seco examine l'impact de la libre circulation des personnes sur les conditions salariales en Suisse. A ce sujet, sa dernière enquête en date tire une fois de plus un bilan positif, en montrant que la libre circulation des personnes n'exerce généralement pas de pression

sur les salaires dans notre pays. L'étude atteste donc l'hypothèse que la libre circulation des personnes ne s'est pas accompagnée d'un dumping salarial en Suisse. Au contraire: l'ouverture du marché suisse du travail agit comme une protection contre les salaires excessifs. Grâce à la libre circulation, on trouve en effet davantage de spécialistes sur le marché du travail, ce qui fait obstacle aux évolutions salariales malsaines découlant des pénuries de spécialistes. ■ (Seco)

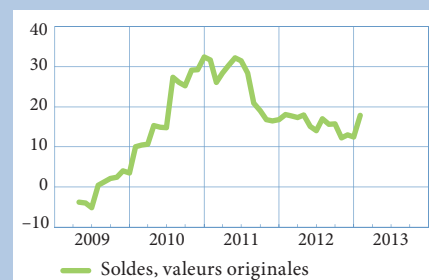
PERSPECTIVES

Timide croissance

La situation des affaires des entreprises de Suisse s'est nettement améliorée depuis le début de l'année.

L'économie suisse affiche un démarrage positif dans la nouvelle année, selon l'indicateur du Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPF. Les entreprises interrogées manifestent davantage de confiance concernant l'évolution des affaires dans les six mois à venir. Les entreprises industrielles portent un jugement plus positif sur la situation de leurs affaires même que le taux d'utilisation des machines et du matériel n'a toutefois guère évolué. Leurs attentes en matière d'exportation sont plus positives que précédemment et elles entendent accroître leur production. Dans le bâtiment, la situation des affaires reste bonne. Les entreprises sont majoritairement satisfaites de leurs carnets de commandes. Cependant, bien qu'ils soient bien remplis, les entreprises de construction estiment devoir subir des baisses de prix. Les activités de construction ne devraient toutefois guère diminuer. Dans l'hôtellerie, la situation s'est améliorée. Le recul du chiffre d'affaires a nettement ralenti, aussi bien dans les restaurants que dans les hôtels. Le secteur financier considère la situation actuelle des affaires comme satisfaisante voire bonne. Toutefois, les banques maintiennent leurs plans de compression du personnel. Les assureurs, en revanche, entendent plutôt continuer à accroître leurs effectifs. ■

Indicateur KOF de la situation des affaires



Source: KOF

Chocosuisse

Année douce-amère pour le chocolat

En comparaison de l'année précédente, l'industrie chocolatière suisse a dû enregistrer un recul de 2,2 pour cent du volume des ventes et un amenuisement de 3,4 pour cent du chiffre d'affaires. Alors que ce dernier peut être entièrement imputé aux exportations, le volume de produits vendus a diminué aussi bien en Suisse qu'à l'étranger.

La raison principale en est la surévaluation du franc qui a dopé les prix des produits chocolatières suisses à l'étranger tout en abaissant ceux des chocolats d'importation. En 2012, les 18 fabricants suisses de chocolat ne sont parvenus à maintenir le résultat de 2011 ni en termes de volume, ni de chiffre d'affaires. Pendant que le volume des ventes a décru d'environ 4000 tonnes à 172 376 tonnes (-2,2 pour cent), le chiffre d'affaires de la branche a fondu de 3,4 pour cent à 1'632 mio. de francs. Le recul du chiffre d'affaires des exportations est en majeure partie dû à la force du franc. Sur le marché indigène, le chiffre d'affaires total a pu être maintenu malgré un climat de consommation quelque peu tempéré. 60,3 pour cent (année antérieure: 60,7 pour cent de la production totale a été écoulé à l'étranger.

Consommation moyenne par habitant reste inchangée

En Suisse, le maintien d'un climat de consommation mitigé a eu un impact négatif sur la demande en produits chocolatières suisses en 2012. Les températures légèrement supérieures à la moyenne ainsi qu'un printemps extrêmement chaud et une période de chaleur à la fin de l'été ont vraisemblablement contribué à la réduction de 1,2 pour cent du volume des ventes. En

outre, la baisse de la fréquentation touristique par rapport à l'année précédente a également exercé une influence négative sur les ventes. Enfin, les consommatrices et consommateurs attentifs aux prix ont axé davantage leurs achats sur les produits d'importation rendus meilleur marché par la situation monétaire. Les ventes indigènes des fabricants helvétiques se sont montées à 68 479 tonnes. Seules les branches (+4,6 pour cent) ont permis d'atteindre de grands taux de croissance. Il est réjouissant que le chiffre d'affaires réalisé en Suisse ait progressé de 0,3 pour cent à 872 mio. de francs, malgré la pression qui s'exerce sur les prix dans le commerce de détail. La part des chocolats d'importation à la consommation suisse a augmenté, à l'instar de l'année antérieure. Elle se situe à 35,9 pour cent (année précédente: 34,0 pour cent). On peut déduire de la consommation suisse de 95 329 tonnes de produits chocolatières (y compris les importations, mais sans poudre de cacao ni chocolat en poudre) une consommation moyenne par habitant, inchangée par rapport à l'année précédente, de 11,9 kg.

L'Allemagne reste en tête des marchés d'exportation

En 2012, l'industrie chocolatière suisse n'est pas arrivée à maintenir le volume de ses exportations qui avait augmenté en 2011. Les ventes à l'étranger ont atteint 103 897 tonnes, ce qui signifie un recul de 2,9 pour cent. Dans le même temps, en raison de la perdurance de la force du franc suisse et du ralentissement de la conjoncture économique mondiale, le chiffre d'affaires a régressé de 7,3 pour cent de manière disproportionnée. Il se monte à 760 mio. de francs. Parmi les produits finis, seules les ta-

blettes de chocolat blanc ont connu une croissance appréciable (+2,7 pour cent). En tête des plus de 140 marchés d'exportation se trouve, une fois de plus, l'Allemagne (18,3 pour cent des exportations), devant le Royaume-Uni (13,8 pour cent), la France (9,2 pour cent) et le Canada (6,9 pour cent). Les ventes dans les pays de l'Union européenne (UE) ont régressé en glissement annuel autant en termes de volumes (-1,0 pour cent) que de chiffres d'affaires (-4,1 pour cent). Quand bien même il a été possible à nouveau d'augmenter de 5,5 pour cent par rapport à l'année antérieure les volumes livrés en Allemagne, ceux-ci ont généré dans le même temps un chiffre d'affaires en diminution de 2,0 pour cent. A l'exception de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la Belgique, la plupart des marchés d'exportation européens importants ont présenté une évolution à la baisse. En dehors de l'UE, la branche a réalisé d'impressionnantes augmentations de ses ventes au Bahreïn, en Chine, en Inde, au Japon, aux Philippines et en Corée du Sud.

Pour 2013, les fabricants suisses de chocolat espèrent compenser les parts de marché perdues en 2012 sur le marché suisse qui est considérablement saturé et reprendre leur expansion dans l'exportation. Des produits développés avec l'amour du métier, d'une qualité élevée et constante, constituent toujours la condition sine qua non pour y parvenir. Les fabricants attendent de l'État de bonnes conditions-cadre telles que de nouveaux accords de libre-échange, un projet «Swissness» équilibré pour l'ensemble de l'économie ainsi qu'une compensation correcte du handicap sur le prix des matières premières engendré par la politique agricole suisse pour les produits d'exportation. ■

Seules, les tablettes de chocolat blanc ont connu une croissance appréciable en 2012.



Photo: Chocosuisse

Assainissement de l'AI: la confiance est rompue

Une majorité du Parlement met en péril la cohérence du programme d'assainissement de l'assurance invalidité en renonçant aux objectifs d'économie originels. Elle donne du même coup un signal désastreux.

Par Thomas Daum



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

Après le Conseil national, la Commission de la sécurité sociale et de la santé du Conseil des Etats (CSSS-E) s'est prononcée à son tour pour une scission de la révision 6b de l'AI. La diminution des allocations pour enfants (en fait, des compléments de rente pour parents invalides) et la redéfinition des frais de voyage en sont retirées et ne seront reprises que si le budget de l'AI évolue plus défavorablement que les hypothèses retenues (délibérément optimistes). Les deux Chambres ont en outre introduit des modifications qui ramènent les économies de 325 millions (message fédéral) à 150 millions dans la version des Etats et même à 40 millions dans celle du Conseil national.

Le Parlement tourne ainsi le dos au plan initial d'assainissement de l'AI. Un plan en plusieurs étapes, qui commençait avec la 4^{ème} révision, se poursuivait avec les révisions 5 et 6a centrées sur l'intégration et devait se terminer par la 6b et ses mesures d'économies. Dans ce scénario, le financement additionnel par le relèvement temporaire de la TVA jouait un rôle important. Lors de la consultation populaire sur ce relèvement, les citoyens avaient reçu l'assurance que l'assainissement de l'AI serait consciencieusement mené à terme grâce à des mesures d'intégration et d'économies. Concrètement, le compte AI doit retrouver l'équilibre sans finan-

cement spécial d'ici à 2017 et la dette de l'AI doit être amortie entre 2025 et 2028.

Or, une alliance centre-gauche au Parlement ne veut plus en entendre parler. Au lieu d'atteindre et de verrouiller l'objectif d'assainissement annoncé par ces mesures d'économies, elle s'en remet aux lendemains qui chantent. Elle fait siennes les perspectives financières présentées par l'Office fédéral des assurances sociales, selon lesquelles les objectifs d'assainissement peuvent aussi être atteints sans les mesures d'économies du volet b de la 6^{ème} révision. Elle dédaigne du même coup les risques non négligeables associés à ces perspectives (fléchissement de l'immigration, ralentissement économique, objectifs d'intégration manqués de la révision 6a de l'AI, etc.), risques qu'il s'agit pourtant de «provisionner». De plus, personne ne s'explique par quelle magie 150 millions d'économies devraient tout à coup suffire là où le projet soumis à consultation visait 700 millions.

L'UPS, qui a milité en son temps pour le financement additionnel, estime que la majorité parlementaire vient de trahir la confiance mise en elle. Si l'on veut prendre en compte la perspective d'une évolution plus favorable des comptes de l'AI sans mettre en danger l'objectif d'assainissement, la seule voie acceptable consiste à garder en réserve toutes les mesures d'économie et à les mettre en œuvre graduellement en fonction de l'évolution financière de l'AI. Mais écarter d'emblée ces mesures dans l'hypothèse d'améliorations ultérieures qu'aucune décision politique ne peut garantir va à l'encontre du processus d'assainissement annoncé initialement. Si le Parlement ne revient pas sur cette attitude, non seulement il met en danger la révision de l'AI, mais il donne pour les futures réformes de l'assurance sociale un signal calamiteux disant qu'on ne peut pas se fier aux promesses d'économies faites dans le cadre d'un processus de révision par étapes. ■

Photo: Rob Lewis

Marc-Alain Zimmerli, CEO de Zimmerli SA, Cortaillod

«Notre atout: rendre chaque machine-outil unique»

Depuis plus de 30 ans, l'entreprise Zimmerli SA machines-outils à Cortaillod (NE) agit en conseillère et prestataire de solutions sur mesure pour les secteurs de l'horlogerie, du médical, de l'automobile, de l'outillage ou encore de la tôlerie. Elle s'est spécialisée dans le service après-vente sous l'impulsion de Marc-Alain Zimmerli, CEO, et Président de l'Association PME-CE Arc jurassien. **Par Emilie Pralong**

Monsieur Zimmerli, quelles sont les particularités de votre entreprise ?

Marc-Alain Zimmerli: Fondée par mon père en 1972, l'entreprise Hahn & Kolb Suisse SA est devenue Zimmerli SA en 1990. Parti seul dans cette aventure, mon père a commencé, muni d'une carte de représentant, à démarcher des clients en Suisse romande et en Suisse alémanique. Puis, les clients répondant à l'appel, il a formé une petite équipe composée d'un ingénieur de vente et d'une secrétaire et a développé ses activités en Suisse et en Allemagne. Son idée: mettre les machines-outils à disposition des clients, afin qu'ils puissent les essayer eux-mêmes. Ainsi ont débuté les démonstrations, deux fois par an: un atout particulier, avec l'avantage de se rapprocher des clients. Depuis, l'équipe a grandi, et j'ai repris l'entreprise il y a 8 ans, avec plus de 15 collaborateurs.

Qu'en est-il aujourd'hui en terme de prospection ?

Aujourd'hui, nous allons à la rencontre de notre marché plusieurs fois par année avec une présence au Salon Emo Hanovre – leader européen dans le

du client. Nous en vendons près de 35 par année, à un prix variant entre 100 000 et 400 000 francs l'unité.

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

À mon arrivée à la tête de l'entreprise, j'ai décidé de développer notre service après-vente. Nos ingénieurs travaillent en effet constamment sur les machines que nous vendons. Lavage-dégraissage, usinage laser et machines d'usinages sont nos domaines de prédilection. Nous sommes prêts à intervenir rapidement pour tout service d'assistance ou de maintenance. Dans le domaine du lavage-dégraissage, nous proposons, dans notre gamme, des machines qui consomment 10 fois moins d'énergie pour un litre de solvant que pour un litre d'eau. Vu l'importance de la préservation de l'eau aujourd'hui, c'est une réelle plus-value. D'autant plus que le niveau de consommation de solvants par les machines-outils s'est vu divisé par 15 ces dernières années.

Votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle ?

Nos techniciens se forment en continu auprès de nos fournisseurs. La réception des machines chez ces derniers puis chez le client leur permet de rester à la pointe des avancées techniques. Nous offrons aussi des stages d'un à quatre mois dans notre entreprise à des gymnasiens. Il faut encourager les jeunes à se former dans le domaine de la mécanique. L'industrie suisse a besoin de mécaniciens! A ce titre, l'apprentissage dual (école-entreprise) est une belle création helvétique à encourager.

Quelles sont les clés de votre succès ?

Je mets un point d'honneur à ce que nous nous adressions à nos clients dans leur langue. Ainsi nos ingénieurs et techniciens sont polyglottes. La maîtrise du français, de l'allemand et de l'italien nous

«L'apprentissage dual est une belle création helvétique à encourager»

domaine de la mécanique industrielle, des visites personnalisées chez le client et deux expositions dans nos locaux... atypiques: Zimmerli SA est installée dans un ancien chantier naval, où se côtoyaient ailes de parapentes et voiles de bateau. Ces démonstrations nous donnent l'occasion d'illustrer nos compétences, vis-à-vis des marques que nous représentons et de nos clients. Nous agissons de concert avec nos fournisseurs pour optimiser au maximum les machines-outils selon les demandes. En somme, nos compétences techniques rendent chaque machine unique, adaptée aux besoins



Photo: Emilie Pralong

Marc-Alain Zimmerli a rejoint l'entreprise de son père en tant qu'ingénieur de vente, chargé de développer les activités en Franche-Comté. Puis, le métier «appris sur le terrain», il prend la Direction en 2008. Mécanicien de précision, il a poursuivi ses études à l'école d'ingénieur ESIG+. Il a aussi oeuvré avec Jacques Müller, co-inventeur de la Swatch et pour la marque Toblerone. Plus qu'une passion, la photographie l'a emmené des podiums de la mode au Prix de Lausanne.

ouvre les portes de toute la Suisse – nous y occupons 60 pour cent du marché. En plus, nous sommes géographiquement proches de nos clients, avec un maximum de deux heures de trajet pour rejoindre chacun d'eux. Avec notre label «Qualité Zimmerli», nous assurons un travail de précision, de la transmission par écrit de toutes nos connaissances sur le produit à la gestion de toutes les phases du projet. Nous intervenons de la recherche de partenaires jusqu'à la prise de décision et au service après-vente. Nos clients sont au centre de nos préoccupations et nous soutenons leurs efforts de A à Z.

Votre implantation à Cortaillod est-elle un avantage ou un inconvénient ?

Je vois un désavantage à notre situation en dehors de l'Europe. Imaginez les contraintes liées aux livraisons de pièces détachées à l'étranger, du listing des pièces aux horaires d'ouverture restreint des douanes. Par contre, nous sommes idéalement implantés au cœur du monde de l'horlogerie, avec une densité industrielle élevée au mètre carré.

Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse ?

Depuis 2008, le franc fort a eu des conséquences importantes sur le chiffre d'affaires d'une bonne partie des 90 pour cent de PME que compte le panorama de l'entrepreneuriat suisse. Pour notre part, nous avons enregistré un déficit de 1,5 millions sur notre chiffre d'affaire annuel. Couvrir nos frais fixes de 1 million constitue la base qui nous permet de garder nos ingénieurs de vente. Je compare souvent notre entreprise au fameux Toblerone. Toutes les pointes sont nos atouts, il faut néanmoins une base solide pour les maintenir ensemble. Acheter à l'étranger en Euros nous a permis de minimiser les pertes.

Votre ouverture vers de nouveaux marchés ?

La Chine est devenue la «boîte à outils du monde». Toutefois, on observe une tendance à l'équilibrage des prix d'achat de la matière première entre la Suisse et les pays émergents. Aussi, certaines

entreprises choisissent de revenir s'implanter en Suisse, à l'instar de l'industrie du ski français. Nous continuons à acheter nos machines-outils en Allemagne et en Italie.

Un projet prioritaire pour les années à venir ?

Je me concentre sur la meilleure manière de faire évoluer l'entreprise; innover est le maître mot. Jacques Müller, Elmar Mock et Ernst Thomke, les inventeurs de la Swatch, ont offert, avec cette montre en plastique, un bel exemple d'innovation de rupture, détonnant dans l'horlogerie suisse des années huitante. Il faut avoir du culot pour oser l'innovation de rupture: un rêve ou la prochaine étape? ... Affaire à suivre. ■

Emilie Pralong est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Protection de la personnalité lors du licenciement

Un congé peut être considéré comme abusif si l'employeur porte une atteinte grave aux droits de la personnalité de l'employé dans le contexte d'une résiliation du contrat de travail. Un comportement simplement inconvenant ne suffit pas à être interprété ainsi. L'obligation de l'employeur de protéger la personnalité de l'employé, englobe notamment l'honneur personnel et professionnel.

Faits

Entre 1991 et 2001, la Fondation X., qui exploite un établissement médico-social dans le canton de Vaud (ci-après: l'EMS), a engagé comme aides-soignantes A, B., C. et D. Les aides-soignantes avaient principalement pour tâche d'appliquer les soins de base aux résidents, de les aider à exécuter les gestes quotidiens et de contrôler la prise des médicaments.

Au cours de l'année 2006, une nouvelle directrice, W., a été nommée à la tête de l'EMS. Les mesures qu'elle a prises ont fait l'objet d'appréciations divergentes.

Le 24 janvier 2008, l'infirmière-chef (N.) d'alors a adressé un courrier à la direction de l'EMS pour se plaindre d'un mauvais climat au travail qu'elle attribuait à A., B., et C., lesquelles étaient entraînées par D. Le même jour, plusieurs employés ont adressé une lettre commune à W. pour se plaindre des mêmes personnes. Il ressort des témoignages recueillis que c'est N. qui a rédigé et fait signer cette seconde lettre, qu'elle était quelque peu dépassée par la situation et que les tensions existantes, bien que réelles, n'avaient pas l'intensité que suggérait le courrier envoyé.

Le 7 février 2008, l'EMS a organisé une table ronde menée par deux médiateurs externes à l'établissement pour discuter de l'ambiance au travail. Cette discussion a plutôt aggravé le malaise.

Le 10 mars 2009, W. a mené des entretiens individuels, en présence de N. et d'une facilitatrice, avec C., B. et A. Préalablement, W. avait informé Z., chef de service à l'Etat de Vaud, de sa décision de prendre des mesures à l'égard de collaboratrices, en raison de mal-

traitance à l'égard des résidents et de harcèlement à l'égard de collaborateurs. A l'issue de l'entretien du 10 mars 2009, A., B. et C. ont reçu chacune un avertissement et un courrier valant congé-modification; leur horaire de travail était réduit et leurs tâches modifiées et il était indiqué que si la modification n'était pas acceptée, l'écriture valait résiliation du contrat de travail au 31 juillet 2009.

Par courrier du 23 mars 2009, l'avocat commun de A., B. et C. a informé le président du comité de direction de l'EMS que les modifications proposées n'étaient pas acceptées. Les employées déclaraient faire opposition aux résiliations du contrat de travail considérées comme abusives.

Extraits des considérants

2.1 X. reproche à la cour cantonale d'avoir alloué des indemnités aux employées, considérant que ces dernières ont commis des actes de maltraitance à l'égard des pensionnaires, de mobbing à l'égard des collègues de travail et qu'elles ne suivaient pas les instructions de X. Il ressort cependant de l'arrêt cantonal que les indemnités ont été allouées pour le seul motif que X., à l'époque du licenciement, a formulé à la légère, notamment en s'adressant à un service officiel, des accusations de maltraitance à l'encontre des employées.

2.2 S'agissant des documents rédigés par W., il ressort des constatations cantonales que cette dernière était chargée de la gestion du personnel et que le comité de direction lui laissait toute latitude dans ce domaine. Par les pouvoirs qui lui étaient accordés, elle était donc au moins un organe de fait de la



fondation. Dès lors qu'était en cause la décision prise par la directrice de licencier les employées, on peut comprendre que le juge ait décidé d'examiner avec circonspection les documents émanant de sa plume. En décidant qu'un fait relaté dans un tel document serait considéré comme établi uniquement s'il était corroboré par un autre moyen de preuve, le juge a pris une décision d'appréciation des preuves qui ne saurait être qualifiée d'insoutenable.

Au demeurant, X. ne prétend pas que W. aurait été elle-même le témoin d'actes de maltraitance commis par l'une ou l'autre des employées à l'encontre d'une personne âgée résidant dans l'établissement. Il est conforme à une saine appréciation des preuves de préférer des témoignages directs à des déclarations par oui-dire.

La cour cantonale a d'autant moins ignoré la valeur probante des pièces qu'elle a reproduit intégralement la lettre commune signée par les employées le 24 janvier 2008. On ne trouve cependant dans les documents cités aucune trace d'une accusation de maltraitance commise par l'une ou l'autre des employées.

X. semble surtout fâchée de ce que ses employés ou ses ex-employés aient fait en justice des déclarations lénifiantes par rapport à ce qu'ils avaient dit à l'époque à W. Elle impute cette situation au temps écoulé. Il n'y a cependant rien d'arbitraire à préférer les dépositions faites devant le juge, en étant



Illustration: Livia Lüthi

conscient des risques d'un faux témoignage, plutôt que des déclarations qui auraient été faites dans un bureau ou dans les couloirs d'un EMS.

2.2.1 L'art. 336 al. 1 et 2 CO énumère des cas dans lesquels la résiliation est abusive; cette liste n'est toutefois pas exhaustive et une résiliation abusive peut aussi être admise dans d'autres circonstances. Il faut cependant que ces autres situations apparaissent comparables, par leur gravité, aux cas expressément envisagés par l'art. 336 CO.

Ainsi, un congé peut être considéré comme abusif en raison de la manière dont il est donné. Même lorsque la résiliation est légitime, celui qui exerce son droit de mettre fin au contrat doit agir avec des égards; le congé doit être considéré comme abusif si l'employeur porte une grave atteinte aux droits de la personnalité du travailleur dans le contexte d'une résiliation; un compor-

tement simplement inconvenant ne suffirait cependant pas.

L'obligation de l'employeur de protéger la personnalité du travailleur, résultant de l'art. 328 al. 1 CO, englobe notamment l'honneur personnel et professionnel. L'employeur ne doit pas stigmatiser, de manière inutilement vexatoire et au-delà du cercle des intéressés, le comportement du travailleur. Il y a atteinte grave aux droits de la personnalité lorsque l'employeur formule des accusations lourdes qui se révèlent infondées alors qu'il ne disposait d'aucun indice sérieux ou n'avait fait aucune recherche en vue d'établir les faits. L'employeur ne doit pas formuler des accusations accablantes si ses soupçons ne reposent sur aucun élément sérieux. Même si les faits sont exacts, la stigmatisation à l'égard de tiers peut constituer, de la part de l'employeur, une violation de son devoir de protéger la personnalité du travailleur.

2.2.2 Les employées ont été accusées, à l'époque de leur licenciement, de maltraiter les personnes âgées résidant au sein de l'établissement exploité par X. et que ces soupçons ont été communiqués à un service officiel surveillant les EMS. Pour une aide-soignante travaillant dans un établissement médico-social, l'accusation de maltraiter les pensionnaires est une atteinte grave à l'honneur professionnel. En faisant part de ses soupçons à un service officiel, X. a procédé à un acte caractéristique de stigmatisation, de nature à porter atteinte à l'avenir professionnel des intéressées.

Or X. a été dans l'incapacité d'apporter la preuve de la moindre déclaration, écrite ou orale, émanant d'un pension-

naire dont on pourrait déduire que l'une ou l'autre des employées s'est rendue coupable de mauvais traitement à l'égard des personnes âgées. Des plaintes n'ont été établies qu'à l'encontre de D. Ainsi, si l'on considère les trois employées qui restent en cause, on constate qu'il n'y a pas d'allégation de sévices dirigée à leur encontre, que ce soit de la part des pensionnaires, de leur famille, du personnel soignant ou des autres employés de X. Les documents envoyés à la directrice le 24 janvier 2008 ne font pas allusion à de la maltraitance. Il faut conclure que X., dans le cadre des résiliations de contrat de travail, a formulé contre A., B. et C. par la présente procédure une grave accusation, sans aucun indice sérieux pour l'étayer.

Dans le contexte d'une résiliation, accuser à la légère un travailleur d'une faute lourde, portant atteinte à son honneur personnel et professionnel, constitue une violation flagrante de l'obligation de l'employeur de respecter la personnalité du travailleur. Intervenant à l'occasion de la résiliation, cette manière de procéder rend le licenciement abusif. Le cas est encore aggravé par la stigmatisation auprès d'un tiers, en l'occurrence un service officiel. Ces circonstances justifient l'octroi d'une indemnité.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
30 avril 2012 (4A_99/2012)*



Code civil suisse et code des obligations annotés: 9^e édition mise à jour 2013
Andrea Braconi, Blaise Carron et Pierre Scyboz, 2300 pages, relié, Editions Helbing Lichtenhahn, Bâle, ISBN 978-3-7190-3040-7 similicuir 178 francs, ISBN-978-3-7190-3298-2 similicuir et e-book 228 francs, ISBN 978-3-7190-3297-5 cuir et e-book 278 francs.

Suivant d'aussi près que possible les évolutions législatives et jurisprudentielles, cette nouvelle édition du «CC & CO» comprend de nombreuses nouveautés. Les notes rendent compte de l'état de la jurisprudence du Tribunal fédéral jusqu'au volume 137 (2011), en résumant chaque fois succinctement la solution retenue.

Jugement

Délai de réflexion pour une résiliation immédiate

Pour la résiliation immédiate d'un contrat de travail, un délai de réflexion de deux à trois jours ouvrables est présumé approprié. Un délai supplémentaire n'est accordé que lorsque les circonstances particulières exigent une exception. Il faut cependant aussi tenir compte du temps nécessaire pour élucider les faits.

Faits

Par contrat du 14 juin 2002, la banque Y., (ci-après: Y. ou la banque), a engagé A. en qualité de collaboratrice avec entrée en fonction le 1^{er} septembre 2002.

Le 18 février 2010, une dispute s'est produite entre A. et deux de ses subordonnées. Depuis lors, A. ne leur adresse plus la parole.

Informé de cet incident, le supérieur de A., B., s'est entretenu avec elle, puis l'a reçue le 18 mars 2010 en compagnie de ses subordonnées en vue de tenter de les concilier. A. s'est rapidement emportée et B. a mis fin à la discussion.

Avisé de la situation par B., le supérieur de ce dernier, C., a reçu A., puis, le vendredi 26 mars 2010, les trois subordonnées de celle-ci.

C. a demandé à ces trois interlocutrices de confirmer par écrit leurs déclarations, ce qu'elles ont fait dans un courrier électronique le premier jour ouvrable suivant, soit le lundi 29 mars 2010 à 15 h 27. A la suite de l'entretien, C. a également alerté le contrôle interne de la banque, qui a effectué des contrôles pendant deux ou trois jours. Il a également saisi de l'affaire le comité exécutif de Y., puis la directrice du service des ressources humaines.

Le 1^{er} avril 2010, veille du Vendredi Saint (qui est jour férié dans le canton de Genève), la directrice du service des ressources humaines a saisi le service juridique de la banque. Le même jour, A. est partie pour ses vacances de Pâques, qu'elle avait été autorisée à prendre.

Dès son retour, le lundi 12 avril 2010 à 09 h 15, C. a entendu A., en compagnie de la directrice des ressources humaines et de la directrice du service juridique. A. a reconnu qu'elle avait remis

ses mots de passe à ses trois assistantes et que la procédure des «4 yeux» n'était pas respectée en ce sens que la même personne de son département initiait une opération, avant de la valider elle-même; elle a également admis qu'elle ne respectait pas systématiquement la procédure de call back; enfin, elle a reconnu qu'elle avait confié la vérification du journal des transactions à ses subordonnées.

Après s'être entretenus encore avec des responsables du service juridique, C. et la directrice des ressources humaines ont licencié A., à 13 h 30, avec effet immédiat, en lui remettant un courrier qui confirmait cette décision.

Extraits des considérants

2.4 A. soutient que Y. a tardé à prononcer le licenciement immédiat, de sorte qu'il serait déchu du droit de le faire.

L'art. 337 CO ne fixe aucun délai pour communiquer une résiliation immédiate. Toutefois, pour que l'on puisse admettre que la continuation du rapport de travail était devenue insupportable, il faut non seulement que l'analyse objective des circonstances aboutisse à cette conclusion, mais encore que l'on puisse constater, d'un point de vue subjectif, que la situation était effectivement devenue insupportable. Or, si l'employeur tolère en connaissance de cause la présence de l'employé dans l'entreprise pendant un certain temps encore, on doit en déduire que la continuation du rapport de travail ne lui est pas devenue à ce point insupportable qu'il ne puisse pas attendre l'expiration ordinaire du contrat.

Ainsi, la jurisprudence considère que la partie qui résilie un contrat de travail en invoquant de justes motifs ne dis-

pose que d'un court délai de réflexion pour signifier la rupture immédiate des relations; un délai de deux à trois jours ouvrables de réflexion est présumé approprié; un délai supplémentaire n'est accordé à celui qui entend résilier le contrat que lorsque les circonstances particulières du cas concret exigent d'admettre une exception.

Il faut cependant aussi tenir compte du temps nécessaire pour élucider les faits, étant toutefois précisé que l'employeur doit prendre immédiatement et sans discontinuer toutes les mesures nécessaires pour clarifier la situation. Suivant les circonstances, il peut être d'ailleurs justifié de mener les investigations en secret. Le délai de réflexion de trois jours ouvrables est considéré comme sévère et il peut être étendu en fonction d'une appréciation des circonstances concrètes; ainsi, il a été jugé qu'un délai d'une semaine était approprié s'il était nécessaire de recueillir l'approbation des organes d'une personne morale.

2.5 Dans le cas présent, le représentant de l'employeur devait accueillir avec circonspection les déclarations des trois collaboratrices, puisque celles-ci intervenaient dans le contexte d'un conflit personnel aigu. Il était légitime qu'il s'efforce, dans un premier temps, de contrôler la véracité de ces assertions. Il a donc simultanément ordonné un contrôle interne et demandé aux trois collabora-





Illustration: Livia Lüthi

trices d'assumer par écrit leurs accusations. Il a reçu les déclarations écrites dans l'après-midi du jour ouvrable suivant, soit le lundi 29 mars 2010.

On peut admettre que les faits n'ont pas été établis de façon suffisante avant la fin de la journée du lundi 29 mars 2010. Il faut par ailleurs tenir compte de la procédure relativement complexe qui existe au sein d'une grande entreprise. Ainsi, le représentant de l'employeur a saisi le comité exécutif de la banque et la directrice des ressources humaines; ensuite le service juridique de la banque a été informé de l'affaire. Les nécessités de la procédure interne justifient de considérer comme légitime un délai de réflexion, afin d'investigation, d'au moins trois jours ouvrables. Si l'on ajoute trois jours pleins après le 29 mars 2010, on constate que le licenciement pouvait intervenir au plus tôt le jeudi

1^{er} avril 2010. Il s'agissait de la veille du week-end de Pâques et on sait d'expérience qu'il est difficile de réunir plusieurs personnes ce jour-là. La cour cantonale a elle-même retenu que A. est partie pour ses vacances de Pâques ce même jour. On ne saurait donc, sans tomber dans une analyse trop formaliste des circonstances concrètes, reprocher à la banque de ne pas avoir tenu une séance de licenciement ce jour-là.

La jurisprudence rappelée ci-dessus a toujours indiqué qu'elle comptait le délai de réflexion en jours ouvrables. Or, les jours du week-end de Pâques pendant lesquels la banque était fermée ne peuvent évidemment pas être considérés comme des jours ouvrables et ne comptent pas. Ensuite, la recourante était en vacances jusqu'au lundi 12 avril 2010. Pendant ce délai supplémentaire, on ne saurait dire que l'employeur a montré, par des actes, qu'il pouvait encore tolérer la présence de l'employée dans l'entreprise, puisque, précisément, celle-ci n'était pas présente.

Le lundi 12 avril 2010, une séance a eu lieu, dès 09 h 15, afin d'entendre pour la première fois la version de A. Dès lors que celle-ci a reconnu les faits qui lui étaient reprochés, il a été décidé, après d'ultimes consultations, de lui notifier son licenciement immédiat oralement et par écrit, ce qui fut fait à 13 h 30.

Il sied d'admettre que l'employeur a agi avec la célérité requise aussi bien pour établir les faits que pour prendre sa décision et la notifier. On ne peut en tout cas pas déduire de son attitude qu'il était prêt à poursuivre la relation de travail nonobstant les faits dénoncés. A. reproche à l'employeur d'avoir

attendu son retour de vacances. Il était cependant légitime qu'il souhaite entendre sa version des faits avant de prendre sa décision définitive. A. ne peut d'ailleurs, sans violer le principe de la bonne foi, se plaindre de ce que l'employeur lui ait donné l'occasion de se défendre contre les reproches qui lui étaient adressés.

Ainsi, la cour cantonale n'a pas violé le droit fédéral en admettant que les conditions étaient remplies pour une résiliation immédiate du contrat de travail.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
2 août 2012 (4A_236/2012)*

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

JU-TRAV 2012

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Femmes aux postes de direction: des objectifs plutôt que des quotas!

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et aux postes dirigeants reste en Suisse comparativement modeste. L'Union patronale suisse et Economiesuisse le déplorent, mais s'opposent néanmoins à l'introduction de quotas minimums obligatoires. En lieu et place, elles insistent sur la nécessité d'encourager les entreprises à prendre volontairement des mesures de rééquilibrage, en assurant notamment l'égalité des chances, ainsi que sur la mise en place de structures propices à la compatibilité famille – travail.



Photo: Stockphoto.com / Michael Monu

Faire progresser la proportion de femmes aux postes dirigeants.

L'économie doit impérativement encourager la meilleure représentation des femmes aux postes de direction des entreprises. D'une part, elle a tout à y gagner et, d'autre part, la pression politique ne cesse d'augmenter. Les mesures suivantes sont envisageables pour faire progresser la part des femmes au sein des conseils d'administration ainsi que dans les rangs des cadres moyens et supérieurs.

Égalité des chances et non des résultats

Il faut privilégier l'égalité des chances à la poursuite d'une égalité de résultats au moyen d'un quota légal de femmes – limité au conseil d'administration. Les hommes et les femmes doivent bénéficier des mêmes chances d'occuper un poste de direction dans l'entreprise. L'économie doit mieux intégrer les femmes, tous échelons hiérarchiques confondus, et leur permettre d'accéder aux rangs des cadres moyens et supérieurs, puis aux postes

de direction. Des mesures telles que des systèmes de promotion non discriminatoires déploient leurs effets à plus long terme que des quotas de femmes fixes et doivent donc être privilégiées.

Tandis que les quotas fixes tentent de résoudre la question de la composition des conseils d'administration sur le plan légal uniquement, d'autres mesures sont ancrées dans les entreprises elles-mêmes, ce qui présente des avantages décisifs. Les entreprises ont pour habitude de fixer des objectifs internes et de prendre des mesures adéquates pour atteindre ces derniers. Elles sont donc mieux à même que le législateur de déterminer les objectifs et les mesures grâce auxquels elles pourront permettre aux femmes de gravir tous les échelons hiérarchiques.

Bien entendu, l'égalité des chances doit aller de pair avec l'égalité salariale. Aussi les employeurs doivent-ils verser aux hommes et aux femmes un

salaires égaux pour un travail égal. Cette égalité de traitement entre hommes et femmes découle de l'article sur l'égalité de la Constitution fédérale de la Confédération suisse. La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes de 1996 oblige également tous les employeurs en Suisse à lutter contre la discrimination salariale.

Autorégulation dans le Code suisse

Ces dix dernières années, le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (Code suisse) est parvenu à s'imposer. Le système de l'autorégulation fonctionne bien en Suisse et laisse aux entreprises la liberté d'organisation nécessaire. Il représente aussi un atout essentiel pour la place financière suisse à l'échelle internationale.

Le Code suisse actuel prescrit déjà une composition équilibrée du conseil d'administration («diversité»). Il ne se limite pas à la répartition hommes-femmes, mais comprend aussi d'autres critères tels que les connaissances spécialisées, l'expérience, l'origine et la formation. S'il entend signaler de manière encore plus explicite le fait que la diversité passe aussi par une représentation appropriée de femmes dans les conseils d'administration, le Code suisse doit être concrétisé en conséquence. La Suède a opté pour ce genre d'approche en vue d'accroître la part des femmes au sein des conseils d'administration. Le Swedish Corporate Governance Code, qui est l'équivalent suédois du Code suisse, précise également la nécessité d'une composition équilibrée du conseil d'administration.

Mais une adaptation du seul Code suisse ne suffira guère pour accroître la proportion de femmes au sein des organes dirigeants des entreprises. Elle donnerait toutefois un signal important et consoliderait les autres efforts que l'économie devrait déployer en parallèle.

Objectifs au niveau de l'entreprise

Des objectifs internes à l'entreprise sont un élément-clé pour favoriser davantage l'accès des femmes aux postes d'encadrement. Cette approche présente

un avantage décisif dans la mesure où les entreprises et leurs collaborateurs sont habitués à diriger sur la base d'objectifs et à s'orienter en fonction de ceux-ci.

Des objectifs concrets définissent le nombre de femmes devant être promues à des échelons d'encadrement définis. Si un supérieur ne satisfait pas aux objectifs, il doit expliquer pourquoi il n'a pas trouvé de candidate («comply or explain»). Ce principe fait désormais partie intégrante de la gouvernance d'entreprise et est largement accepté. Les cadres ont également l'habitude de diriger selon ce principe. Par ailleurs, il est par exemple possible de demander aux responsables du personnel d'inscrire impérativement une femme sur chaque liste de présélection pour un poste vacant. Les femmes obtiennent ainsi de meilleures chances lors du processus de recrutement.

Une amélioration des procédures de sélection, de recrutement et de promotion peut sensiblement contribuer à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Les experts recommandent d'élargir et d'objectiver la base de décision applicable aux recrutements et aux promotions de façon à éliminer une grande partie des distorsions subjectives dans l'évaluation du personnel féminin. Il convient de tenir compte des aptitudes spéciales que les femmes ont acquises. L'expérience montre que les femmes disposent des meilleures chances de carrière dans les structures réso-

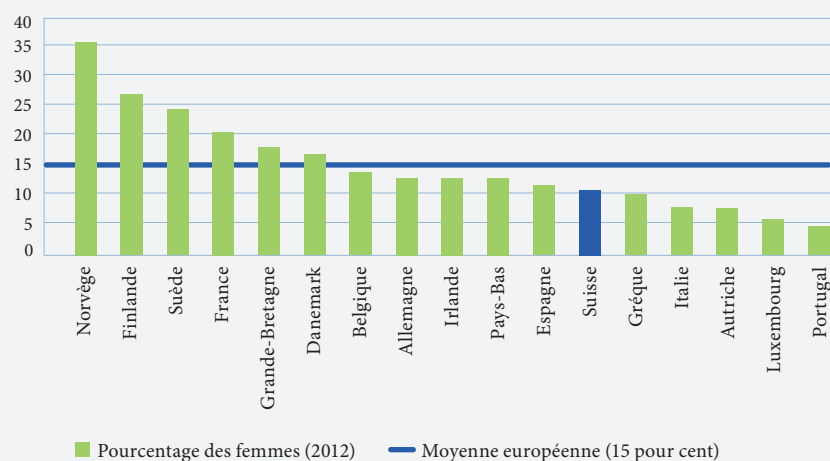
lument axées sur les résultats. Les offres d'emploi formulées de manière neutre comptent bien entendu au nombre de ces mesures. Bon nombre d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'agir en termes de promotion de l'encadrement au féminin et ont pris des mesures adéquates.

Deux exemples: Aujourd'hui, un tiers des promotions sont réservées aux femmes chez IBM Suisse, ce qui atteste l'existence de quotas de résultats internes. De plus, IBM Suisse a lancé un réseau interne de femmes. Cette plate-forme encourage l'échange d'expériences entre les collaboratrices. En 2010, la direction de Roche s'est fixé un «gender goal». D'ici à fin 2014, 20 pour cent au moins des cadres supérieurs devront être des femmes. Cette prescription fait explicitement partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Roche a défini diverses mesures pour atteindre cet objectif, notamment une conception plus équitable des processus de promotion et de recrutement. Une directive prescrit que toute personne prétendant à un poste de cadre doit être interviewée et évaluée par des hommes et par des femmes.

Améliorations structurelles au niveau de l'entreprise

En proposant des modèles de travail flexibles pour les femmes comme pour les hommes – aussi pour les cadres – les entreprises permettent à leurs collaborateurs de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale. Elles ne ré-

Pourcentage des femmes dans les CA des entreprises européennes



Source: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis

► pondent ainsi pas seulement à un besoin de nombreuses femmes cadres, mais aussi de plus en plus au souhait des hommes occupant des fonctions d'encadrement. Il convient que les employeurs édictent des règles claires fixant les possibilités de travail à temps partiel dans l'entreprise. Cela évite les décisions arbitraires tout en créant des conditions équivalentes pour les femmes et les hommes.

Outre un changement des modèles de travail, les entreprises peuvent également encourager des mesures de garde d'enfants extrafamiliales ou distribuer des bons de garde à leurs collaborateurs.

Prise de conscience publique de l'économie

Le top management doit manifester de manière crédible sa volonté de voir les femmes accéder aux postes de direction. Les entreprises y ont tout intérêt, sans parler des divers avantages économiques qui y sont liés. Par les mesures suivantes, l'économie peut contribuer à sensibiliser l'opinion publique à la thématique des femmes dans les sphères dirigeantes:

Programmes de mentorat: Les programmes de mentorat sont des initiatives ayant pour but d'accroître la part des femmes au sein de la direction des entreprises sans influence de l'État. Dans le cadre de ces programmes, des CEO et présidents de conseil d'administration expérimentés assument un rôle de mentor vis-à-vis de femmes cadres ambitieuses et aident celles-ci à accéder au sommet de la hiérarchie. Dans certains cas, c'est l'entreprise qui prend l'initiative et non les candidates. Les entreprises s'assignent les objectifs prescrits par un programme de promotion et préparent de manière ciblée les femmes talentueuses à leurs futures tâches de cadre. Elles signent une déclaration d'attention, qui a un caractère contraignant

Position de l'économie

L'Union patronale suisse et Economiesuisse appuient les mesures visant à promouvoir les femmes aux postes de direction. Elles s'opposent toutefois à l'introduction de quotas minimums légaux. La position de l'économie est fondée sur ces quatre principes:

1. Les entreprises ne peuvent économiquement pas se passer des femmes aux postes de direction.
2. Il faut refuser les quotas légaux pour les conseils d'administration car ils ne font que combattre les symptômes, pas les causes. Les employeurs sont mieux placés que le législateur pour permettre aux femmes d'accéder à des postes de direction.
3. Pour agir sur le long terme, il faut miser sur l'égalité des chances, par exemple au moyen d'objectifs internes au niveau entreprise.
4. Il faut impérativement instaurer des mesures aidant à concilier emploi et famille et supprimer les incitations inopportunes. ■

tant pour l'entreprise que pour la femme concernée. Les femmes suivent des cours de perfectionnement obligatoires qui les préparent à leur rôle de future cadre.

PwC, la ZKB et Allianz Suisse ont mis en place des programmes de mentorat pour les femmes en vue de soutenir les femmes actives dans la planification de leur carrière. En outre, ces programmes préparent des femmes de manière ciblée à des futurs postes d'encadrement.

Organisations et plate-formes: Des réseaux tels que le Female Board Pool renforcent la visibilité des femmes aptes à assumer une fonction dirigeante et désireuses d'accéder à un tel poste. Ils apportent aussi leur soutien aux entreprises dans la recherche de candidates adéquates. De telles initiatives montrent, et c'est essentiel, qu'il y a des femmes cadres qualifiées sur le marché.

Manifestations: L'économie peut également attirer l'attention sur la sous-représentation des femmes dans les organes dirigeants par le biais de manifestations publiques. Les États-Unis offrent des exemples de ce type: en juin 2012, la manifestation Moving the

needle a été organisée à Wallstreet en vue de présenter au public quelque 150 administratrices potentielles.

Visibilité: Les entreprises doivent montrer l'exemple et communiquer publiquement leur engagement en faveur d'un plus grand nombre de femmes dans les sphères dirigeantes. Certaines entreprises évoquent déjà dans leurs rapports de gestion des objectifs et des mesures concrets en vue de promouvoir l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Cette mesure accroît la sensibilisation et montre des approches adoptées par les entreprises pour accroître la part des femmes dans les hiérarchies. Le débat public a renforcé la prise de conscience de l'importance de la mixité dans les organes de direction. Il s'agit à présent de consolider cette approche afin que les quotas légaux soient relégués définitivement au passé. ■

Cet article s'inspire d'un document publié conjointement par l'Union patronale suisse et Economiesuisse sur la question des femmes dirigeantes, document accessible sous www.arbeitgeber.ch

Interview de Ruth Derrer Balladore

«Les femmes doivent améliorer leur visibilité»

Quelles possibilités y a-t-il d'améliorer la présence des femmes à des postes de cadres? Les réponses de Ruth Derrer Balladore, membre de la direction de l'Union patronale suisse. Interview: René Pfister

Quelles conditions les femmes doivent-elles réaliser pour accéder plus nombreuses à des positions supérieures?

Ruth Derrer Balladore: La promotion des femmes doit être au moins rigoureusement la même que celle des hommes. Cela signifie qu'on doit leur présenter dès le début des possibilités de faire carrière. Les entreprises devraient elles aussi se fixer cet objectif. En outre, la réflexion sur les questions suivantes susceptibles de faire obstacle à ce parcours doit s'engager: que signifie concilier vie familiale et vie professionnelle dans une position de cadre? Jusqu'où faut-il de la souplesse de part et d'autre? Et dans quelles conditions le travail à temps partiel est-il possible pour quels postes? Il faut aussi remettre en question les anciens schémas concernant les sexes. La crainte de la concurrence des femmes doit être abordée, tant dans les relations qu'au niveau de l'entreprise.

«La promotion des femmes doit être au moins rigoureuse-ment la même que celle des hommes»

Que peuvent faire les femmes qualifiées et intéressées à faire carrière pour améliorer leur présence dans les directions et les conseils d'administration?

Les femmes doivent améliorer leur présence et formuler très tôt leurs objectifs de carrière. Elles devraient manifester leur intérêt en matière d'avancement professionnel déjà lors des entretiens d'engagement. Les entretiens annuels sont aussi de bonnes occasions. Les

femmes attendent souvent qu'on les découvre. Cette modestie n'est pas payante. Elles doivent sortir de l'ombre! Et celles qui occupent déjà des positions supérieures peuvent faire valoir l'intérêt des groupes mixtes lors de la planification de successions ou contribuer avec leur réseau à la recherche des candidates appropriées.

Que conseillez-vous aux entreprises qui sont déterminées à chercher des femmes pour leur conseil d'administration ou leur direction?

Elles doivent préparer un profil de qualifications requises permettant de mesurer les qualités des éventuelles candidates. Les entreprises ne sont souvent pas en mesure de lire correctement les dossiers de candidature et les curriculum vitae des femmes. Il importe de rechercher le dialogue avec les candidates et de ne pas se contenter de prononcer un jugement sur la seule base d'un dossier. Il faut voir, parmi les expériences qu'apporte la candidate, lesquelles peuvent être utiles à l'entreprise. Pour les responsables RH, il y a lieu de tenir compte du fait que les femmes ne mettent souvent pas en évidence leurs atouts. L'entretien doit servir à les mettre en valeur.

Quelles institutions en Suisse sont-elles susceptibles de servir d'interface entre les femmes ambitieuses professionnellement et les entreprises?

Il existe par exemple la plateforme d'intermédiation du Female Board Pool de la Haute école de Saint-Gall ou le réseau d'entreprises Get Diversity. Ces organisations permettent aux femmes de se présenter et aux entreprises de cibler leur recherche sur les candidates qui correspondent à leur profil d'exigences.



Ruth Derrer Balladore: «Les femmes doivent sortir de l'ombre».

Que conseillez-vous aux femmes qui cherchent des mandats de gestion? Et comment ces femmes peuvent-elles mieux se positionner?

L'aspect le plus important est la visibilité: elles doivent se faire connaître. Il importe qu'elles présentent clairement leurs atouts. Elles ne doivent pas faire mystère de leurs talents. Les réseaux personnels sont aussi indispensables. Les contacts informels lors de manifestations peuvent aussi être des occasions d'améliorer sa visibilité. Se valoriser sur les réseaux sociaux tels LinkedIn ou Xing, écrire des exposés pour des magazines spécialisés, participer à des débats ou accepter des engagements dans la formation continue sont également utiles. ■

Suzanne Thoma, CEO de BKW SA

«Il nous tient à cœur d'engager des femmes dans nos postes de direction»

En Suisse aussi, les femmes occupent des fonctions dirigeantes. Suzanne Thoma, la nouvelle CEO de l'entreprise BKW SA (Forces motrices bernoises) et membre de plusieurs conseils d'administration, en fait partie. Elle nous parle de sa carrière, évoque les thèmes de la conciliation travail et famille et des quotas féminins et nous livre sa vision de l'avenir énergétique de la Suisse. **Par Daniela Baumann**

Suzanne Thoma, CEO de BKW SA depuis le début de l'année, est actuellement une femme très demandée. Cela tient d'abord et surtout au fait que la branche de l'électricité vit une période charnière à la suite de la décision du Conseil fédéral et du Parlement d'abandonner le nucléaire et de réorienter la stratégie de la Suisse en matière d'approvisionnement énergétique. Pour faire face à ces changements, BKW, qui est l'un des principaux fournisseurs d'énergie du pays, entend mettre l'accent sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

Suzanne Thoma, qui était déjà membre de la direction du groupe BKW avant sa nomination au poste de CEO, est-elle personnellement convaincue de la nouvelle stratégie énergétique de notre gouvernement? «La voie choisie par le Conseil fédéral n'est certainement pas la seule possible, mais elle est praticable. Bien sûr, le chemin sera long et semé d'embûches.» Selon cette ingénieure chimiste EPFZ, les enjeux sont d'ailleurs financiers et sociétaux que technologiques: «Si la Suisse veut miser sur les énergies renouvelables produites principalement sur son territoire, alors il nous faut accepter la construction de grands parcs éoliens et installations photovoltaïques, ainsi que leur impact sur le paysage. Or la population n'est pas encore disposée à faire ce pas.»

Changement par intérêt

Il y a peut-être aussi une autre raison qui explique l'intérêt du public pour cette première femme à la tête de BKW: dans toutes les discussions relatives à l'égalité des chances entre hommes et femmes sur le marché du travail ou à

l'introduction de quotas féminins dans les conseils d'administration, le parcours professionnel de Suzanne Thoma est cité en exemple pour montrer ce qu'une personne – homme ou femme – peut réaliser à force de volonté et de persévérance.

Après des études et un doctorat en génie chimique à l'EPFZ et un bachelor en business administration, Suzanne Thoma a travaillé pour plusieurs entreprises industrielles. C'est non seulement son intérêt pour la branche de l'énergie, mais aussi la réputation de BKW en tant qu'entreprise innovante, qui ont décidé celle-ci à changer de domaine d'activité. Et c'est toute simplement en répondant à une annonce qu'elle a décroché son nouveau poste.

Exigeant, mais épanouissant

Son engagement professionnel n'a jamais empêché cette mère de deux filles aujourd'hui adultes d'accorder beaucoup d'importance à sa vie familiale. «Lorsque les enfants étaient petits, je me suis efforcée de concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale. J'ai toujours travaillé à 100 pour cent, tout en restant flexible: quand l'heure était grave, j'étais là, que ce soit pour l'employeur ou pour la famille.» Comme son mari travaillait lui aussi à temps plein, elle a bien entendu eu recours à une aide extérieure pour la garde de ses enfants, en l'occurrence une nounou. Mais malgré cela, elle et son époux ont été des parents présents, ce que confirment d'ailleurs leurs filles

«Déjà toute jeune, il était évident que je voulais occuper un jour un poste à responsabilité», confie Suzanne Thoma.



Photo: Keystone/Peter Klaunzer

aujourd'hui. Rétrospectivement, Suzanne Thoma se souvient de ces années comme d'une période de sa vie très intense et exigeante, mais aussi très éprouvante.

Par contre, Suzanne Thoma s'offusque que les familles où les deux conjoints travaillent doivent, aujourd'hui comme hier, payer des impôts et des frais de garde d'enfants tellement élevés «que le second salaire sert presque intégralement à les couvrir». Un sujet qui met la cheffe de BKW, pourtant dotée d'un tempérament assez calme, hors d'elle: «J'ai vraiment eu le sentiment de n'être pas du tout soutenue, pour ne pas dire exploitée.» La charge financière considérable des parents qui exercent tous deux une activité professionnelle est à ses yeux une des raisons pour lesquelles autant de femmes ne travaillent qu'à temps partiel. Aussi exige-t-elle que «les frais de garde d'enfants soient intégralement déductibles des impôts».

La vie des familles où les deux parents travaillent peut également être facilitée, selon Suzanne Thoma, grâce à des mesures dans le domaine du système scolaire. L'enseignement en bloc et les structures d'accueil de jour en font partie. La société doit elle aussi participer à l'effort et accepter qu'un emploi à 100 pour cent n'empêche nullement les mères et les pères d'être de bons parents. «Il ne faut pas que les jeunes femmes craignent de ne pas pouvoir assumer pleinement leur rôle de mère si elles continuent de travailler.» Suzanne Thoma parle en toute connaissance de cause: à Taïwan, où elle a vécu pendant deux ans, il est en effet monnaie courante que les mères travaillent, ce qui se traduit par une proportion de femmes parmi les cadres moyens plus élevée que chez nous.

Même si ses filles volent aujourd'hui de leurs propres ailes, Suzanne Thoma accorde toujours beaucoup d'importance à sa famille: «Je suis et je resterai toujours une mère, bien que mes enfants aient quitté le cocon familial et que mon rôle au sein de la famille relève aujourd'hui davantage du partenariat que de l'éducation». C'est notamment dans sa famille que cette Zougnoise établie à Berne puise son énergie pour relever ses nombreux défis professionnels. Mais son

travail lui permet aussi de se ressourcer en permanence. Car, abstraction faite des situations où les nerfs sont mis à rude épreuve, il y a bien des fois où elle reçoit plus qu'elle ne donne.

Une deuxième phase difficile

Très tôt, il a été clair pour Suzanne Thoma qu'elle occuperait un jour un poste à responsabilité. A 18 ans déjà, elle savait que son métier jouerait un rôle important dans sa vie et que, malgré son désir d'enfants, elle n'interromprait pas sa carrière.

«Je reste opposée aux quotas, mais avec un malaise grandissant.»

Lorsqu'elle fait le point de son parcours professionnel, Suzanne Thoma admet qu'elle a dû attendre longtemps avant qu'on ne lui confie pour la première fois de «véritables responsabilités». Durant la première phase, relativement simple, d'une carrière, il importe d'avoir une solide formation et un maximum de connaissances et de trouver un employeur prêt à engager une jeune personne motivée. La troisième phase est elle aussi assez facile; elle débute lorsqu'on a fait ses preuves et que les portes s'ouvrent les unes après les autres. «La deuxième phase, par contre, c'est une autre histoire, surtout pour les femmes». Ce qu'elle entend par là? «A un certain stade de sa carrière, il faut franchir un seuil. Quelqu'un doit nous faire confiance et nous donner la chance de prouver de quoi on est capable. Et je pense qu'un employeur hésitera plus longtemps avant de confier un budget de plusieurs millions et la responsabilité de 300 collaborateurs si le candidat est une femme. C'est en tout cas ce que j'ai vécu lorsque j'étais jeune.»

Faire preuve de créativité lors du recrutement de talents

La difficulté pour les femmes de franchir ce seuil et d'avoir l'occasion de mettre en valeur leurs capacités tient à

plusieurs raisons, estime Suzanne Thoma. D'une part, il y a l'idée préconçue que l'on se fait du comportement et de l'attitude que doit avoir une personne qui occupe un poste à responsabilité. «Hommes ou femmes, nous sommes aujourd'hui encore tous influencés par les mêmes conceptions typiquement patriarcales.» D'autre part, les entreprises ne frappent pas forcément aux bonnes portes pour trouver la femme qui convient. «On ne peut espérer recruter la perle rare si l'on cherche uniquement dans son réseau de camarades d'armée, d'associations d'étudiants ou de clubs services», assène Suzanne Thoma avec une emphase délibérée. «D'où mon appel aux hommes: ouvrez vos réseaux aux femmes et faites preuve de plus de créativité lorsque vous recrutez des talents de direction.»

Il faut aimer son travail et aller de l'avant

Des conseils, cette femme de poigne en a aussi à donner aux jeunes femmes ambitieuses. Outre une solide formation, il faut aimer son travail et apprendre à faire parfois le poing dans sa poche, «surtout dans les situations difficiles, qui font partie de toute carrière, où il importe de rester dans le coup et d'aller de l'avant.»

Suzanne Thoma a aussi une vision pragmatique des quotas féminins dans les postes de direction: «En tant que libérale, je ne peux pas être favorable à l'introduction de quotas.» Cependant, elle admet que le sujet la met de plus en plus mal à l'aise. Toutes les entreprises n'ont pas encore compris qu'en dehors d'une question d'équité, il s'agit aussi de valoriser un réservoir de personnes qualifiées.

BKW entend saisir cette chance: «Nous sommes toujours très intéressés – tout en respectant le principe de l'égalité des chances bien entendu – à encourager et à promouvoir les femmes», explique Suzanne Thoma. Elle sait que, pour atteindre son objectif en tant que CEO et guider BKW durablement sur la voie de la stabilité et du succès, elle ne peut se passer de collaborateurs de qualité. «Nous avons besoin de femmes et d'hommes qualifiés et motivés.» ■

Aperçu international

Dirigeantes hors pair

Les femmes qui briguent de hautes positions dans les entreprises doivent surmonter entre autres handicaps celui de ne pas appartenir au vivier masculin. Leur parcours de carrière est accidenté et se présente comme une course d'obstacles. Leur réussite est problématique, souvent contestée, parfois éphémère. La difficulté n'est pas de dresser un palmarès de ces personnalités, toujours plus nombreuses. Tout au plus peut-on tenter de discerner des traits singularisant certaines dirigeantes. **Par Charles Kramer**



Photo: iStockphoto.com/Jacob Wackerhausen

Promotion des femmes: les entreprises peuvent se fixer des objectifs.

Des firmes cotées nomment à leur tête des hommes retenus par les conseils d'administration sur divers critères. Elles basent leur jugement sur l'appréciation de réalisations dans les fonctions précédentes, éventuellement au service de plusieurs entités. Selon les résultats atteints, leur position hiérarchique n'est pas remise en question.

Persévérance

L'accès au groupe des candidatures préférées est généralement réservé aux hommes qui «ont fait leurs preuves». Leur profil est conventionnel, conforme à un modèle masculin rassurant. Le postulant idéal est diplômé, atteste de ses compétences professionnelles et déploie des qualités relationnelles. Son milieu d'origine est familier, ses réfé-

rences vérifiables. Des éléments extérieurs sont recrutés dans l'espoir qu'un apport de «sang neuf» induira une expansion. Des collaborateurs jouissant d'une certaine ancienneté n'entrent pas forcément en lice bien que leurs capacités soient appréciées. Des femmes de premier plan se heurtent à un «plafond de verre».

Toutefois, ce plafond se fissure: Xerox, Kraft, IBM ouvrent la voie aux États-Unis. En France, Anne Lauvergeon, Laurence Parisot et bien d'autres parmi lesquelles Mesdames J. Fernandez (3M), M. Maestri (Primagaz), J. Pollès (Philip-Morris), D. Reiniche (Coca Cola) et N. Roos (Master Foods), voient leurs qualités reconnues. En Suisse, les réussites féminines se multiplient au fil des ans. Limitant notre présentation à quelques

dirigeantes hors pair, nous constatons qu'elles échappent aux stéréotypes.

Résultats

Aux États-Unis, des responsables féminines ont été appelées aux plus hautes fonctions au prix d'années de service et de performances confirmées. Ainsi, Anne Mulcahy, directrice générale du groupe Xerox de 2001 à 2009. Elle a étendu ses compétences, passant du marketing aux ventes puis aux ressources humaines. Les résultats de la firme étant en chute libre, elle est le chef de file tout désigné. En peu de mois, elle réduit la masse salariale de 30 pour cent et sauve l'entreprise. Présidente du Conseil d'administration (CA) depuis 2002, elle redresse la profitabilité.

Ursula Burns lui succède. Ingénieur en mécanique, issue de la communauté noire, elle est en poste depuis 2001, Ursula Burns a rejoint Xerox en 1980. De 1992 à 2000, elle dirige différentes équipes dont celles dédiées aux télécopieurs et solutions bureautiques. En 2000, nommée Vice-Présidente Senior, elle supervise la recherche, le développement, le marketing et la distribution. En 2007, elle est présidente de Xerox. Elle succède à Anne Mulcahy au CA.

En Amérique du nord, 17 pour cent de femmes siègent au CA et 3 pour cent à peine les président*. En France, elles sont 5,9 pour cent dans les instances dirigeantes de firmes cotées. En Suisse, elles occupent à ce jour 4 pour cent environ des postes de direction les plus élevés et près de 8,3 pour cent des sièges aux conseils d'administration**. Au forum de Davos 2013, on dénombre, selon N. Kristoff 17 pour cent de participantes.

Étoiles helvétiques

Dans l'impossibilité, faute de place, de nommer ici toutes les dirigeantes hors pair à distinguer, l'aperçu est donné seulement à titre indicatif.

Reconnue en Suisse et dans le monde, la BPW (Business and Professional Women) est une association de femmes occupant des postes à responsabilité. 2500 dirigeantes de professions, fonctions et branches diverses font partie du BPW Switzerland. Elles militent dans 40 clubs locaux, ce qui témoigne de leur forte motivation.

Selon une étude publiée par la revue «Bilan», au nombre des dirigeantes accomplies figurent, notamment:

Hélène Béguin, directrice de KPMG au siège de Lausanne depuis 2006, supervise une centaine de collaborateurs. La firme lui doit l'acquisition de nouveaux mandats en Suisse romande. Licenciée d'HEC Lausanne elle a rejoint KPMG à Genève le jour du krach d'octobre 1987.

Nathalie Bourquenoud est membre de la direction de PostFinance. Elle di-

rige les ressources humaines et la logistique depuis 2006. Elle fut directrice de la Banque Raiffeisen du Haut-Lac. En huit ans, elle assure une forte expansion de PosteColis. En 2010, PostFinance reçut le Prix de l'excellence en gestion de ressources humaines.

Angela de Wolff, associée Conser Invest, Genève, a créé ce cabinet de conseil et de gestion en 2007 avec l'objectif de mériter la confiance des investisseurs. Elle exerça d'abord en qualité d'analyste financière. Après HEC Lausanne et l'Université Bocconi de Milan, elle a étoffé son expérience chez Andersen Consulting et LODH.

Fabienne Le Tadic, responsable marketing et développement chez Constellium à Genève depuis 2009, œuvre à l'expansion dans les solutions high-tech. Diplômée en économétrie et sciences politiques de la Sorbonne, elle rejoint Nestlé en France avant d'être affectée au siège veveysan pendant cinq ans. Antérieurement, elle était à la tête de Nestlé Nutrition en Angleterre.

Anne-Marie van Rampaey, membre de la direction du Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) à Neuchâtel depuis 2000, Anne-Marie van Rampaey est directrice des ressources humaines. Elle gère un effectif d'environ 400 employés.

Monika Ribar est à la tête du géant bâlois de la logistique Panalpina depuis 2006, Diplômée des universités de Saint-Gall et de Stanford, la femme d'affaires figure au classement international des 50 femmes les plus puissantes.

Rentabilité et présomption de compétence

Des études comme celles que réalise Credit Suisse signalent que des hommes prennent souvent plus de risques et initient davantage de transactions que des femmes. Cependant, les entreprises qui sont conduites par ces dernières réalisent des bénéfices plus substantiels ou en tout cas accusent des pertes moins importantes que si un homme se trouvait à leur tête (P-H Badel).

Parmi les champions de la rentabilité se classent Kraft Food, dirigé par Irène Rosenfeld, Avon, produits de grande consommation, avec Andrea Jung à sa tête, Telko Telstra, en Australie, Cathe-

rine Livingstone à sa direction, ainsi que Dupont chimie, dirigé par Ellen Kullmann.

Le Secrétariat d'état à l'économie SECO le confirme: les femmes patrons se trouvent encore en minorité.

Parmi les raisons avancées sont mentionnées le sexe des candidates et le contexte social: équilibre délicat entre exigences professionnelles et impératifs familiaux qui entraînent une indisponibilité relative compte tenu des horaires pratiqués. Au reste, les réseaux influents s'avèrent plus favorables aux hommes.

Les cultures d'entreprise traditionnelles valorisent les attributs de la virilité. Les modes de recrutement aboutissent de préférence à des nominations «à l'identique». Un souci suranné «de prestance de l'autorité», serait partagé par maints décideurs.

Quelle culture ne véhicule-t-elle pas des préjugés tenaces? Toutefois, des indices positifs sont perceptibles en Suisse. L'évolution est en cours. Les autorités prennent des mesures heureuses. Les associations patronales militent pour la promotion des femmes. De grandes sociétés (Roche, IBM etc.) se fixent des objectifs à cet égard.

Le marché du travail offre-t-il suffisamment de candidates qualifiées pour assumer les fonctions supérieures? La demande est-elle en proportion de l'offre? On compte pourtant de plus en plus de femmes diplômées de l'enseignement supérieur mais trop peu d'entre elles déploieraient assez d'ambition. Aux dires de Sheryl Sandberg, l'écart ou «Gender gap» est dû en partie seulement au chauvinisme et aux discriminations des états-majors. (Cf. son livre «Lean In», parution en mars 2013).

L'opinion semble sensibilisée, encore qu'une réduction rapide des écarts de traitement séduise les partisans de dispositions contraignantes (quotas, égalisation des rémunérations...).

Une «présomption de compétence» joue désormais en faveur des femmes qui se mettent sur les rangs pour prendre un commandement. N'est-ce pas encourageant? ■

* cf N. Kristoff, New York Times, 26 janvier 2013

** cf. Isobel Leybold-Johnson dans son article «Women still climbing to the top in business», communiqué par Swissinfo.ch, daté du 7 mars 2011

Charles Kramer, Psychologue diplômé, ancien DRH (Rank Xerox, ITT-Europe, Banque Mondiale, Isnar)

Saida Neghza, vice-présidente de la CGEA

Une battante qui voit loin

Le parcours de Saida Neghza est singulier dans le monde des affaires. Cinquième enfant d'une famille de sept enfants, vice-présidente de la Confédération Générale des Entreprises Algériennes (CGEA), son statut de femme ne l'a pas handicapé ou gêné outre mesure. Au contraire, elle a su relever les défis, un à un, au fil des années et de l'évolution de l'économie algérienne. **Par Yacine Ould Moussa**

L'économie algérienne a connu une libéralisation d'abord du commerce extérieur puis des autres secteurs d'activité à partir des années 90 à l'occasion d'un programme d'ajustement bien difficile pour la population algérienne qui a payé le prix fort pour dénouer une grave crise de son endettement.

L'aventure de l'économie de marché

C'est à partir de cette période pénible au plan économique, social et sécuritaire que cette mère de famille de 4 enfants, après une expérience dans divers commerce de proximité, prit la décision de se lancer dans l'aventure de l'économie de marché en débutant dans une activité de service aussi basique que la torréfaction de café, un marché en pleine expansion à l'époque avec la démonopolisation. Mais l'appétit vient en mangeant, quatre ans après, en 1994, elle comprit très vite qu'une activité en aval était trop risquée, aussi, elle créa rapidement sa société d'importation notamment de café pour ne plus subir le diktat des importateurs et des fournisseurs de matière première et ce jusqu'en 1998. Cela ne l'a pas empêché de s'attaquer au marché des cosmétiques en 1997 à travers une société d'importation. Sa boulimie d'entreprise continua à se développer avec la libéralisation des marchés et la mutation des modèles de consommation notamment avec le marché de l'automobile qui fouettera la demande en pneumatiques pour laquelle elle répondit par la création d'une société d'importation spécialisée dans cette gamme de produits entre 1998 et 2000.

Mais là où cette femme d'action fera autorité sera incontestablement dans le secteur du Bâtiment et des travaux



Saida Neghza, vice-présidente de la CGEA

publics, ce qui est assez paradoxale pour une femme dans un secteur réservé en général à des «gros bras» dans un marché où il est bon de montrer de l'autorité et de la rudesse. C'est en 2000 que sa trajectoire prit un tournant stratégique vers le BTP avec la création de la société «ERRPE», une firme de réalisation avec une dominante pour les activités d'étanchéité à travers l'exploitation exclusive d'un procédé de pointe qui sera utilisé dans les chantiers de réalisation de logements, de collectivités, d'hôpitaux et d'institutions publiques.

Un groupe fonctionnant comme une holding

En 2002, Saida Neghza passe la vitesse supérieure et monte l'entreprise «SORALCOF» qui constituera un véritable groupe fonctionnant comme une holding en prenant des participations majoritaires dans de nombreuses filiales de réalisation BTP et hydraulique avec des partenaires espagnols en 2007, des partenaires russes en 2010, des parten-

naires libanais en 2009 et des partenaires français en 2010 pour des produits informatiques.

Toutes ces entreprises de réalisation ne suffiront pas à ralentir la croissance de son groupe puisqu'elle continuera à tisser sa toile en créant en 2011 une entreprise de promotion immobilière, puis en 2012, une SPA de réalisation regroupant 27 entreprises de réalisation et de bâtiment, un bureau d'études, une filiale avec un groupe français de BTP après avoir mis en place une entreprise d'importation de matériel et d'engins de travaux publics. Le souci de l'intégration et de l'autonomie s'exprimera avec la gestion de carrières d'agrégats et de substances utiles à travers deux sociétés: la première ARCOPENZA en charge de deux carrières, 200 ha d'agrégats dans le département de Djelfa et 17 ha de sable dans la wilaya de Khenchela, la seconde entreprise SORALCOF, est en charge elle de l'exploitation d'une carrière de 40 ha de marbre et de pierre ornementale à Chelghoum Laid dans le département de Constantine et d'une carrière de sable dans le département de Sidi Bel Abbès.

Répondre aux nouveaux besoins

Toute la stratégie de cette battante est de monter un ensemble intégré qui permet de réaliser des économies d'échelle dans un pays où le logement et les infrastructures de bases constituent un défi économique et social considérable pour rattraper le retard issu des années difficiles et répondre aux nouveaux besoins des générations arrivant à maturité sociale sur le marché immobilier et des services publics. Certes, les pouvoirs publics ont mis les bouchées doubles en profitant de l'embellie financière que

Photo: iStockphoto.com/canlecastelli



Vue sur Alger, capitale de l'Algérie qui compte 37 millions d'habitants pour un pays dont la superficie est cinq fois supérieure à la France.

connait l'Algérie mais il reste que les moyens de réalisation sont appelés à se développer à pas forcés pour répondre à l'ampleur des besoins et des exigences d'un aménagement du territoire équilibré entre les différentes régions d'un pays grand tel que l'Algérie avec 37 millions d'habitants et une su-

perficie cinq fois plus grande que la France.

Saida Neghza participe à cet effort et à cette dynamique en gérant un investissement global de 250 millions d'euros à travers la totalité des ses entreprises et regroupant un effectif global de 540 salariés. Ses projets immédiats

tournent autour de la réalisation de plusieurs milliers de logements et d'infrastructures publiques et de réseau routier. Ce qui est sur, c'est qu'elle ne compte pas s'arrêter là. Souhaitons-lui bon vent. ■

Yacine Ould Moussa est conseiller en questions économiques et financières de la GCEA.

Et quel bénéfice en tirons-nous?

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

Parce que nous pouvons prouver l'égalité des salaires?

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

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

Super. Bienvenue dans notre Dialogue!

Dialogue sur l'égalité des salaires destiné aux entreprises

Profitez-en vous aussi!

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

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

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

www.dialogue-egalite-salaires.ch

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

Luc Simon, directeur de Pronaval, Corsier (GE)

Son rêve: vendre des bateaux suisses dans le monde entier

Propriétaire d'une société créant et construisant des yachts haut de gamme en Europe et au Maroc, Luc Simon a repris un chantier naval genevois et décidé de relancer la construction de bateaux, sur des modèles qu'il a spécialement dessinés pour l'occasion. Il a triplé l'effectif de l'entreprise, va bientôt reconstruire son siège et aimerait s'implanter sur d'autres lacs. Pour le moment, la crise ne lui pose pas vraiment de problèmes en Suisse. **Par Pierre Cormon**



Luc Simon a dessiné deux nouveaux modèles de bateaux pour Pronaval.

C'est sur un coup de cœur que Luc Simon a décidé de reprendre Pronaval, un chantier naval genevois créé il y a cinquante ans. «J'ai toujours connu la Belotte, le port où Pronaval dispose d'une marina. Ma famille y vient depuis plusieurs générations», raconte-t-il. «Il y a dix-huit mois, j'ai entendu que le chantier naval allait être détruit pour faire place à une opération immobilière. L'entreprise devait disparaître et quatre ou cinq personnes auraient perdu leur emploi. Mon oncle et moi avons voulu les sauver.» La famille a repris le capital avec la famille Buard et le soutien de la Fondation d'aide aux entreprises du canton de Genève.

Le nouveau patron n'en est pas à son coup d'essai. Avec une formation d'architecture navale acquise au Canada, en France et au Royaume-Uni, il a travaillé

puis dirigé des bureaux d'architecture navale dans différents pays. Son bureau d'études de Cannes a dessiné plusieurs modèles de yachts-catamarans high-tech. Il a également été mandaté pour le design de la première classe du premier Airbus A380, acquis par Singapore Airlines.

Une entreprise essentiellement locale

Pronaval, en revanche, est une entreprise principalement active sur le plan local. Comme la plupart des chantiers navals de la région, elle n'est pas installée au bord du lac. Le prix du terrain y est beaucoup trop élevé et on n'y trouve pas de surfaces suffisamment grandes pour ce type d'activités. La société a ses locaux principaux à Corsier, un village surplombant la rive sud du Léman.

Elle exploite également une marina au port de la Belotte. Jusqu'à l'arrivée du nouveau patron, elle vivait essentiellement des services de location, d'entretien et de réparation, ainsi que du stockage des bateaux pendant l'hiver. Il lui arrivait de vendre un bateau, mais il ne s'agissait pas de son activité principale. «J'ai tout de suite vu qu'on pouvait la développer», indique Luc Simon.

Il a entrepris une refonte totale de son fonctionnement. Tout y est passé, ou presque: nouveaux hangars de stockage de bateaux, nouveau logiciel de gestion des bateaux, nouveau matériel, nouvelle identité visuelle, nouveau système de facturation... «Nous avons uniformisé les tarifs et les avons tous transformés en forfaits», explique-t-il. «Comme cela, quand vous achetez un bateau, vous savez exactement combien il vous coû-

tera chaque année, tant pour le stockage que pour les prestations d'entretien» (d'autres prestations de services plus irrégulières, comme les vidanges ou le changement de pièces usées, ne sont cependant pas comprises). Un abonnement permet par exemple d'appeler au port une demi-heure avant de venir prendre son bateau. Dans l'intervalle, il est débâché et préparé à naviguer. Il est également lavé une fois par semaine et giclé quotidiennement, ce qui le maintient dans un état impeccable et retarde son vieillissement.

La demande existe

Luc Simon a également décidé de relancer l'activité de vente, de neuf et d'occasion. «La demande existe, même avec la crise», explique-t-il. «Sa principale limite, ce sont les places d'amarrage. Certaines personnes aimeraient acquérir un bateau mais n'ont pas d'endroit où l'amarrer. Les listes d'attente des ports sont de quatre à sept ans, suivant la taille du bateau. Si certains se désistent du fait de la crise, il en reste d'autres». Pour encourager les acquéreurs potentiels, Pronaval leur offre de reprendre leur ancien bateau. Avec cette politique, les ventes sont passées d'environ une par année à une trentaine en un an et demi. Dans ce total, six bateaux appartiennent aux nouvelles gammes spécialement dessinées par Luc Simon pour Pronaval: les Aries et les Acqua-rius. L'idée: allier le design italien, la finition des yachts de luxe et la qualité suisse sur des bateaux d'une longueur de 6,15 à 7,70 mètres, pouvant embarquer huit à dix personnes. La coque en composite est fabriquée en Italie, les moteurs sont fournis par des grandes marques et tout le reste est effectué à Corsier.

Existe-t-il un marché pour des bateaux de plaisance construits en Suisse? «Oui», répond sans hésiter Luc Simon. «Beaucoup de propriétaires de chantiers navals approchent de l'âge de la retraite et n'y croient plus vraiment, et pourtant, les clients sont ravis d'acheter un bateau produit localement. Bien sûr, construire ici coûte plus cher: les normes et l'homologation sont plus contraignantes, les salaires sont plus élevés. Mais si on leur explique d'où elle provient, les clients

sont prêts à payer la différence pour obtenir de la qualité.» Les acheteurs ont été trouvés facilement, assure l'entrepreneur. Ils proviennent du fichier clients de la société ou ont été attirés par le bouche-à-oreille («radio-ponton», comme on l'appelle dans le milieu).

Triplement de l'effectif

Tous ces projets ont nécessité un surcroît de main d'œuvre, recrutée par le biais d'entreprises de personnel intérimaire. L'effectif a triplé, de cinq à quinze personnes. Le patron aurait aimé recruter les nouveaux collaborateurs dans le canton mais n'y a pas trouvé tous les profils dont il avait besoin. La plupart d'entre eux vient donc de France voisine. «Leur mentalité est proche de celle des Suisses», remarque-t-il. «Ils ne sont pas forcément très souples, mais sont honnêtes et travailleurs. Dans le Sud de la France, les relations de travail sont beaucoup plus difficiles. Les employés sont beaucoup plus revendicateurs. La main-d'œuvre coûte plus cher ici, mais au bout du compte, la qualité est meilleure et c'est ce que l'on recherche.»

Les spécialistes des bateaux étant rares, il a fallu former la plupart des nouveaux collaborateurs. Les mécaniciens ont dû par exemple se faire aux spécificités des moteurs de bateau, qui évoluent très vite. Ils ont travaillé en tandem avec un mécanicien expérimenté pendant une année. Manque encore un chef d'atelier composites et bois, que l'on n'a pas encore réussi à trouver.

Finalement, les plus grandes difficultés qu'a dû affronter Pronaval ne viennent pas de l'activité elle-même. Elles ont été causées par l'opération de rachat du capital, très complexe, ainsi que par les autorités. Pas par la Fondation d'aide aux entreprises, qui a accepté de cautionner la reprise et dont Luc Simon juge l'attitude «extraordinaire». Les trasseries sont venues d'un autre côté. «Nous avons été contrôlés quatorze fois, cela nous a fait perdre du temps et de l'argent», raconte le patron.

Projets d'avenir

Pas de quoi le décourager, qui nourrit encore de nombreux projets. Il veut raser les locaux actuels de l'entreprise, obso- lètes, et construire un bâtiment neuf.



Luc Simon, directeur de Pronaval: «J'ai tout de suite vu qu'on pouvait développer l'entreprise».

Deux sous-sols de 2200 mètres carrés chacun permettraient de stocker 120 bateaux pendant l'hiver. Pour respecter les contraintes que la loi genevoise sur l'aménagement du territoire impose sur la zone, il devra construire parallèlement 18 appartements à loyers contrôlés.

Ce projet étant trop onéreux pour qu'il le finance intégralement, il devra trouver des partenaires. Il leur cédera une partie de la propriété du terrain et des murs et se retrouvera locataire dans le projet qu'il a lui-même lancé. «Ce n'est pas un problème», juge Luc Simon. «Ce qui compte, c'est d'avoir un outil de travail qui réponde à nos besoins.»

Pour développer son activité, Pronaval devra créer de nouveaux centres de stockage en France voisine. Le terrain y est moins cher, mais surtout, les contraintes sur l'utilisation du sol sont moins fortes qu'à Genève et les mairies généralement ravies d'accueillir des activités créatrices d'emploi. Mais Luc Simon a encore de nombreux projets de ce côté de la frontière. Il aimerait racheter un autre chantier naval de la région et s'étendre sur la rive Nord du Léman. Il se verrait également bien s'implanter sur les autres lacs suisses et ceux de Savoie. Et rêve de vendre des bateaux 100 pour cent helvétiques dans le monde entier. «Ce serait une nouvelle gamme, dessinée sur la base d'anciens bateaux suisses», raconte-t-il les yeux brillants. ■

Croissance du secteur de l'assurance

Le secteur suisse de l'assurance affiche aussi en 2012 de bons résultats et une croissance solide, ceci en dépit des dommages dus aux intempéries et d'un environnement persistant de taux bas.

L'exercice 2012 a de nouveau été une bonne année pour les assureurs privés suisses. Les compagnies d'assurances devraient présenter de bons résultats de leurs affaires opérationnelles. Ceci grâce à des résultats financiers solides, une croissance des primes modérée mais continue, une sinistralité stable ainsi que d'autres progrès en termes d'efficacité budgétaire. Ainsi, l'assurance affirme une fois de plus son rôle clé pour l'ensemble de l'économie suisse, comme le communique l'Association Suisse d'Assurances (ASA).

Evolution positive dans chaque domaine

Le volume de primes enregistré pour l'ensemble des assurances dommages a poursuivi son évolution positive en 2012. Toutes sociétés et toutes branches confondues, la croissance du volume des primes devrait s'établir à 1,5 pour cent environ. Ces chiffres sont similaires à ceux des deux années précédentes et attestent d'une évolution stable sur un marché compétitif et largement saturé.

En assurance véhicules automobiles, le volume de primes s'est même renforcé de 2,5 pour cent. La forte progression

des recettes de primes de 3,7 pour cent pour les assurances incendie, dommages naturels et assurances de choses semble surtout à mettre à l'actif des constructions nouvelles et des rénovations. La croissance de 1,7 pour cent enregistrée en assurance-maladie s'explique essentiellement par une légère hausse des primes. En assurance-accidents, il faut s'attendre à un recul du volume de primes de 2,1 pour cent à cause de la libéralisation des tarifs et du durcissement de la concurrence.

La faiblesse persistante des taux d'intérêt freine la croissance de l'assurance-vie. Celle-ci devrait rester modérée et s'élever à 1,8 pour cent, soit dans le même ordre de grandeur que les années précédentes. La croissance globale de l'assurance-vie est surtout le fait de l'assurance vie collective. Celle-ci enregistre une progression de 2,5 pour cent en 2012 et génère près de 73 pour cent de l'ensemble du volume des primes en assurance-vie. L'assurance vie collective continue de gagner du terrain par rapport à l'assurance vie individuelle. Le volume des primes en assurance vie individuelle poursuit son recul des années passées (-0,2 pour cent). D'une manière générale, la faiblesse persistante des taux continue de desservir les assurances vie individuelle.

Excellents résultats

Le dernier trimestre 2012 a été marqué par des catastrophes naturelles engendrant des sinistres record, en particulier par les intempéries aux Etats-Unis. En Suisse, les dégâts provoqués en juin dernier par des bourrasques et des chutes de grêle ainsi que ceux dus au gel pendant la vague de froid de février ont grevé les résultats de l'assurance des dommages naturels. Néanmoins, les assureurs suisses peuvent s'attendre à des résultats techniques globalement po-

sitifs pour 2012. Le ratio combiné, c'est-à-dire le rapport entre les sinistres et les coûts, se situe une nouvelle fois aux alentours de 95 pour cent. En 2012, les compagnies d'assurances ont été bénéficiaires dans leur cœur de métier et n'ont pas eu besoin de le subventionner avec les revenus des capitaux.

Les placements sur le long terme demeurent compliqués en raison de la persistance de la «pénurie de placements». Les assureurs privés affichent des résultats financiers solides à bons. Une fois de plus, la politique de placement prudente et peu risquée de l'assurance suisse s'est révélée efficace. «A l'heure actuelle, le secteur suisse de l'assurance est très bien positionné. Avec ses bons résultats et une croissance continue, même en ces périodes d'extrêmes tensions sur les marchés financiers, la branche exerce un effet stabilisateur sur l'économie suisse», déclare Urs Berger, Président de l'ASA. «Nous devons préserver sur la durée les atouts de la place assurantienne Suisse, et ce également dans l'intérêt de l'économie du pays et de l'ensemble de la population.»

L'ASA salue le fait que le Conseil fédéral souhaite préserver la pérennité de notre système éprouvé alliant AVS et prévoyance professionnelle. La prise en compte globale des premier et deuxième piliers est nécessaire et judicieuse au regard des interdépendances qui existent entre ces deux assurances. Mais ceci ne doit pas se traduire par des reports des mesures les plus urgentes; en outre, il faut veiller à la conservation de l'équilibre entre prévoyances publique, professionnelle et privée.

Les assureurs-vie fournissent des solutions de prévoyance à quelque 150 000 PME et près d'un million d'employés. Ils sont prêts à collaborer à l'élaboration de solutions pour la prévoyance vieillesse. ■ (ASA)

Urs Berger, président de l'ASA



Michel Barde

L'armée de milice: une assurance collective et populaire



Photo: m. à d.

Le 20 janvier dernier, en votation populaire, l'Autriche décidait, à une confortable majorité, de conserver son système d'une armée de milice et de rejeter le projet soutenu par la gauche de passer à une armée professionnelle. Des raisons historiques liées à la seconde guerre mondiale et à l'Anschluss sont sans doute pour partie à l'origine de ce résultat. Mais d'autres motifs sont également intervenus, dont certains très semblables à ceux qui nous concernent en Suisse, dès lors que nous serons également appelés à voter sur une initiative similaire du Groupement pour une Suisse sans armée (GSsA).

Il y a d'abord le coût. Une armée professionnelle coûte beaucoup plus cher qu'une armée de milice. Il y a ensuite son utilisation: pour un petit pays comme la Suisse qui n'intervient pas dans des conflits à l'étranger, que faire à long terme d'années de milliers de militaires professionnels – pour autant encore qu'on arrive à les recruter? Il y a enfin le reclassement de ces militaires en fin de carrière, assez jeunes encore, ce qui ne serait pas une sinécure.

On est consterné de voir que c'est là le projet du GSsA, sauf à comprendre qu'il s'agit pour lui de mieux pouvoir s'en prendre ensuite à un corps isolé de la population. Car c'est là qu'interviennent des facteurs propres à la Suisse.

Fédéraliste, multilingue et multiconfessionnel, notre pays doit cultiver les institutions qui font

partie de l'appartenance commune et du «vivre ensemble» qu'on croyait si cher à la gauche. L'armée de milice, outre ses vocations premières de défense du territoire et d'aide en cas de catastrophe, est une de ces institutions.

Les menaces qui pèsent sur le monde – voir, assez proche de nous, le cas du Sahel et particulièrement du Mali – et les tensions qui s'exacerbent jusqu'au sein de l'Europe exigent de demeurer vigilants. L'armée est une assurance collective au même titre que les assurances individuelles que nous contractons. Comme le disait un ancien conseiller fédéral vaudois, il est préférable d'avoir notre propre armée sur notre territoire plutôt que celle des autres.

Mais cela suppose aussi de la part de la classe politique de s'engager fermement dans la définition des missions de l'armée, dans son organisation et son équipement et dans son financement. Les tergiversations qui n'ont que trop duré ne peuvent que déliter l'institution et démotiver ceux et celles qui s'y engagent.

Il est question aujourd'hui, du fait de la possible acquisition des Gripen et de la mise en retraite des F-5 Tiger dont elle est constituée de dissoudre, pour des raisons financières et de maintenance, la patrouille suisse qui est un des symboles de notre aviation, en Suisse mais aussi à l'étranger. On pourra certes rétorquer que de plus graves problèmes sont susceptibles de mobiliser la politique et l'opinion publique. C'est vrai. Mais ce discours purement utilitaire pourrait alors tout aussi bien s'adresser à toute une série de symboles et de manifestations qui témoignent de la fierté de notre appartenance commune et qui en fondent le ciment sans que l'on prenne à chaque coup sa calculatrice pour en mesurer les retours financiers.

Pour être acceptable et acceptée, l'indispensable ouverture au monde de notre pays doit savoir s'accompagner d'un ancrage fort sur nos propres capacités. ■

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

Swissmechanic – Association de pointe des PME-MEM

«La place industrielle suisse est notre base existentielle»

Swissmechanic est résolument engagée dans la défense des atouts de la place industrielle suisse. Parmi ces derniers: un approvisionnement énergétique sûr et avantageux, ainsi qu'un système de formation duale dont le succès ne s'est jamais démenti. A l'avenir, l'association veut aussi se positionner encore mieux en tant qu'association patronale au service des entreprises de l'industrie mécanique. **Par Markus Geiger**



Photos: Swissmechanic

Swissmechanic défend les intérêts des entreprises de l'industrie mécanique.

Swissmechanic, «l'Association suisse de l'artisanat et de l'industrie», se compose de 1400 entreprises de taille moyenne, dont la majorité compte de 20 à 50 employés. La place industrielle suisse est le milieu ambiant de cette branche, structurée de manière artisanale avec ses 70 000 salariés et ses 6000 apprenants. «Avec un effectif de 50 collaborateurs au maximum, une délocalisation partielle de la production à l'étranger ne constitue pas une option. C'est pourquoi, pour le meilleur et pour le pire, nous sommes liés à la place industrielle suisse. Il s'agit de créer pour nos membres les meilleures conditions d'économie d'entreprise possibles et d'imposer des conditions acceptables sur le plan légal», précise Oliver Müller, véritable moteur de Swissmechanic, dont il est devenu le directeur depuis le début de l'année.

Créer des synergies

Le franc fort est toujours un problème pour les fabricants de l'industrie mécanique, ses fournisseurs et ses prestataires de service. La pression pousse

un nombre croissant d'entreprises à étudier leur potentiel en matière d'organisation d'entreprise et, parfois, à emprunter de nouvelles voies. M. Müller en est convaincu: «Nos membres doivent réfléchir plus longtemps par rapport aux clients qu'ils pourraient avoir à l'avenir. A moyen terme, l'association sera très sollicitée par cette mission».

Il est important que Swissmechanic apporte son aide aux entreprises, que ce soit dans le domaine du transfert de technologie entre ses membres, de la recherche de nouveaux canaux de distribution et, surtout, de la mise en valeur de marchés hors de Suisse. «J'ai accumulé des expériences pertinentes au cours des 20 dernières années, qui peuvent très bien convenir dans le cadre d'une association. Pour nos membres, cela représente un moyen avantageux d'accéder au know-how. Pour l'association, l'avantage, comme je le conçois, réside dans la manière de réaliser des synergies, dont une multitude de membres pourront profiter.»

Swissmechanic a passé de l'ancienne association des maîtres-mécaniciens à une organisation

faïtière dont l'engagement pour la formation professionnelle est très marqué. Aujourd'hui encore, la formation initiale et continue forme des éléments essentiels de l'éventail des prestations offertes. Les exigences à l'égard de l'association évoluent. Oliver Müller: «Aujourd'hui, l'un des objectifs primordiaux de nos activités actuelles consiste à renforcer la voix de notre association patronale dans le contexte suisse. Pour nos membres, ce qui se passe en Suisse est essentiel, notamment en ce qui concerne le cours du franc et, avant tout, les conditions-cadre fixées par la législation. A cet égard, Swissmechanic a parfois d'autres priorités que Swissmem. Nous voulons les faire valoir dans le débat politique». Les directions des deux associations de branche sont néanmoins d'accord de recourir davantage aux synergies, tout en se soutenant et se complétant mutuellement au plan des prestations de service.

Ne pas enfler l'Etat social

Du fait que l'ensemble des coûts des entreprises sont en francs, tout renchérissement agit directement sur leur performance. L'Etat ne devrait donc assumer que les tâches qui sont absolument nécessaires. Ce dont on a le moins besoin, ce sont de nouvelles réglementations légales inutiles qui créent encore plus de bureaucratie et de charges financières. Le directeur de l'association pense ici à tous ces petits éléments qui, mis bout à bout, causent des dommages, empêchent l'expansion des entreprises et pèsent sur l'économie.

La branche refuse catégoriquement une extension de l'Etat social. Elle s'oppose pareillement à davantage de réglementations dans le droit du travail. «Nous sommes contre les déclarations de force obligatoire générale des conventions de travail avec déclaration d'extension, qui sont monnaie courante dans les branches proches de la construction», ajoute Oliver Müller. «Elles limitent la concurrence, ce qui est un désavantage pour nos entreprises exportatrices. Une des principales requêtes que nous adressent nos membres est de tout faire pour maintenir le statu quo à cet égard». Cette attitude doit aussi se manifester plus clairement à



Olivier Müller, directeur de Swissmechanic.

travers ceux qui défendent les intérêts de la branche au Parlement.

Des jalons très mal posés

Dans l'optique de l'industrie, abandonner l'atout concurrentiel que constituent des tarifs de l'électricité avantageux serait une grave imprudence: «La sortie du nucléaire n'a pas été bien réfléchie. A nouveau, le gouvernement nous a embarqués sur le court terme dans des situations qui posent problème et ne présentent que des inconvénients. Si nous adaptons nos stratégies d'entreprise aux événements de la même manière que le Conseil fédéral conduit sa politique énergétique, nous serions en faillite depuis longtemps», dit M. Müller. Il y a peu encore, la libéralisation du marché de l'électricité ne posait pas de problème à la plupart des PME, grâce à un approvisionnement domestique avantageux. Entre-temps, il apparaît qu'à l'avenir il serait plus avantageux et sûr de se tourner vers le marché libre de l'électricité. L'association conseille ses membres en conséquence. De plus, sous le titre de la gestion énergétique, Swissmechanic prévoit d'effectuer, en collaboration avec un gros fournisseur d'électricité, des analyses sur la consommation et le potentiel d'économies parmi ses membres. Les entreprises devraient pouvoir gérer au mieux leur énergie, afin d'améliorer leurs comptes et intégrer les réflexions sur l'environnement.

De bons professionnels grâce au système dual

Pour M. Müller, la tendance à critiquer la formation professionnelle suisse, que l'on constate dans certains milieux, pose

aussi problème. Elle va de pair avec un appel à encourager la formation universitaire: «Nous constatons avec appréhension que la pression exercée sur notre système éprouvé de formation duale pour lui faire perdre du terrain, pression qui s'exerce aussi depuis l'étranger, est relayée par certains politiques locaux», souligne le directeur. On relativise ainsi les atouts du système dual de formation professionnelle – ce qui est «incroyable».

Dans la pratique, le directeur de Swissmechanic – a fait de toutes autres expériences. Des contacts ont eu lieu avec des organisations d'Italie, d'Angleterre et d'Estonie et, récemment, une délégation hongroise a rendu visite à la direction de Swissmechanic, à Weinfelden. Ces personnes sont venues se renseigner sur les avantages qu'offre à l'industrie le système de formation dual, avec la ferme intention d'appliquer des recettes similaires dans leurs pays. Et M. Müller de lever les bras au ciel: «En Suisse, pendant ce temps, des milieux éloignés des réalités veulent remettre en question ce système dual abondamment confirmé, au profit de n'importe quoi d'autre en matière de modèle. Swissmechanic se mobilise contre cette tendance aberrante et nous entendons bien tirer la sonnette d'alarme». ■



Membres: 1400

Fondation: 1939

Président: Félix Stutz

Directeur: Oliver Müller

Contact

Swissmechanic

Organisation faïtière

Association suisse

de l'artisanat et de l'industrie

Felsenstrasse 6, 8570 Weinfelden

Tél. +41 (0)71 626 28 00

Fax +41 (0)71 626 28 09

info@swissmechanic.ch

www.swissmechanic.ch

Discrimination

Première loi sur l'égalité entre hommes et femmes en Chine

La Commission permanente du congrès populaire de la municipalité de Shenzhen a adopté, le 28 juin dernier, un règlement relatif à la promotion de l'égalité entre les sexes. Ce règlement, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013, est le premier du genre en Chine.

En effet, diverses lois chinoises, tant au niveau national qu'au niveau local, contiennent des dispositions en matière d'égalité hommes-femmes, mais il s'agit ici de la première loi concernant uniquement ce sujet. Le texte contient des dispositions relatives à l'égalité de traitement entre hommes et femmes mais aussi concernant le harcèlement sexuel.

Dispositions relatives à la discrimination

Définition de l'égalité entre les hommes et les femmes: la loi définit la notion d'égalité des genres. Cette définition est basée sur la déclaration de Mexico du 2 juillet 1975 sur l'égalité entre les hommes et les femmes et leur contribution à la paix. Selon le nouveau règlement, l'égalité des genres signifie que les hommes et les femmes ont droit à la même considération, aux mêmes droits et opportunités.

Définition de la discrimination fondée sur le genre: en application du texte, est une discrimination fondée sur le genre toute distinction, exclusion ou

restriction en raison du sexe qui a pour effet ou pour objet de porter atteinte, directement ou indirectement, à l'égalité des droits et des intérêts entre les hommes et les femmes. La loi définit également la nature et les éléments permettant de justifier une discrimination indirecte entre hommes et femmes.

Sanctions: le nouveau texte prévoit une amende pouvant aller jusqu'à 30 000 Yuan (soit 3 680 €) pour les employeurs qui violent le principe d'égalité entre hommes et femmes en imposant des restrictions, en refusant d'embaucher des candidats en raison de leur sexe, ou de leur statut marital. Toutefois, le texte ne prévoit pas de sanctions spécifiques pour les autres décisions de l'employeur pouvant être source de discrimination, comme l'attribution des promotions ou la rupture du contrat de travail.

Dispositions relatives au harcèlement sexuel

Selon une étude réalisée par la fédération des femmes de Shenzhen, en 2010,

33 pour cent des femmes avaient été harcelées sexuellement à Shenzhen. Ce texte a pour objectif de combattre le harcèlement sexuel, de promouvoir les actions de prévention et de rapporter les comportements de harcèlement sexuel. Le texte prévoit également des obligations pour les employeurs en la matière, telles que:

- prendre des mesures de prévention;
- proposer des formations aux salariés;
- prendre les mesures appropriées en cas de harcèlement sexuel.

Par ailleurs, une autorité gouvernementale sera mise en place. Celle-ci aura à connaître des litiges en matière d'égalité de traitement ou de harcèlement sexuel. Ces litiges pourront également être directement transmis à un tribunal. ■

(Chine Briefing/International Law Office/UIMM janv. 2013)

La ville ultra moderne de Shenzhen en Chine compte 14 millions d'habitants.





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

VORFAHRT!

B2B-WERBUNG

IN DER FACHPRESSE.

Der Vergleich zwischen Business und Verkehr ist bildhaft und zutreffend. Wo Dichte, Intensität und Reizüberflutung ständig zunehmen, sind klare Signale unerlässlich, um zügig vorwärts zu kommen.

Es gibt keinen Ersatz für Wichtiges! Kompetente Redaktionen selektionieren, thematisieren und bewerten branchenspezifisch aus der ganzen Informationsflut, was entscheidend ist. Fachwissen, Branchen-News, Innovationen, Management-Informationen, Markt- und Produktentwicklungen werden auf direktem Weg zu ihrer Zielgruppe – den Entscheidern – transportiert. Das leistet die Fachpresse für ihre Leserinnen und Leser wie sonst niemand.

B2B-Werbung in Fachzeitschriften schafft Vorfahrt. Weil Fachpublikationen die zentrale Plattform und Informationsquelle von Business-Leadern sind.



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

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