

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

September/Septembre 2014

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

BRENNPUNKT

# Altersvorsorge

DOSSIER

## Prévoyance vieillesse

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Beat Welti über die Zuger  
Firma Oswald Nahrungsmittel**

VERBANDSPORTRÄT

**Der Arbeitgeberverband  
Rheintal und seine Prioritäten**

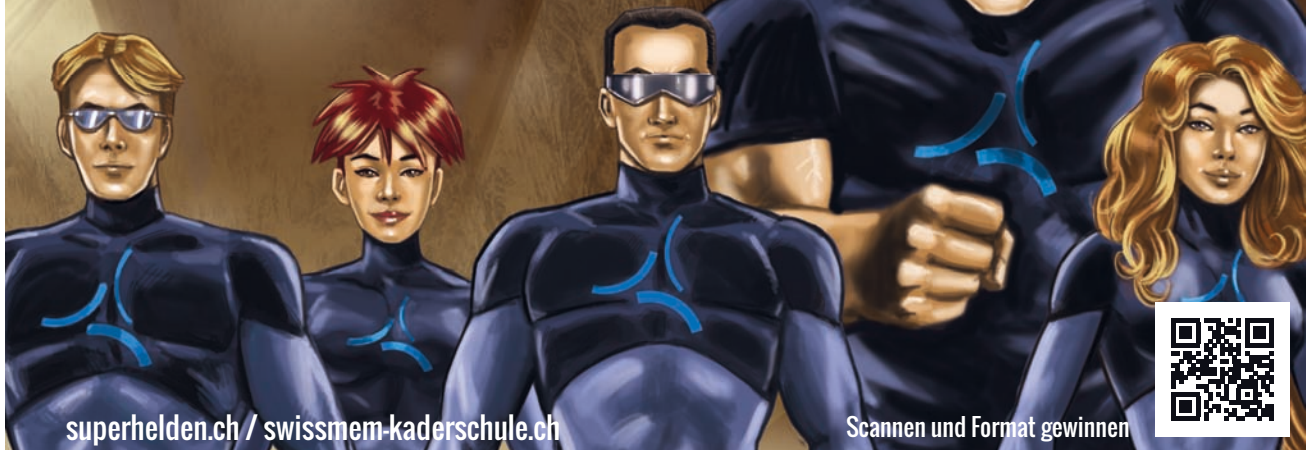
ENTREPRISES

**La quincaillerie Eugène Baud:  
un bazar organisé à Chêne-Bourg**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Union patronale du Rheintal  
présente ses objectifs et défis**

**WIR MACHEN KEINE  
SUPERHELDEN AUS IHNEN,  
ABER LEADER MIT FORMAT.**



[superhelden.ch](http://superhelden.ch) / [swissmem-kaderschule.ch](http://swissmem-kaderschule.ch)

Scannen und Format gewinnen



**Lohnender Ausblick.**  
Wir verzinsen das  
überobligatorische...

...Alterskapital gleich wie  
den obligatorischen Teil.

**PROMEA**   
Personalvorsorge

[www.promea.ch](http://www.promea.ch)

# Grosser Handlungsbedarf



*René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

Damit es mit nötigen Reformen auch vorwärts geht, braucht es natürlich die entsprechende Kompromissbereitschaft und die erforderlichen Mehrheiten im Parlament. Doch selbige sind immer schwieriger zu erlangen, wie Roland A. Müller, der Direktor des SAV, feststellt. Diese Erkenntnis ist aber nur eine von vielen, die Müller in seiner Zwischenbilanz nach der ersten Phase seiner Amtszeit liefert. Spannende Einsichten präsentiert er im Interview auch aus persönlicher Sicht.

Was die Wirtschaft in unserem Land primär braucht, sind innovative und mutige Unternehmen sowie Verbände, die etwas «reissen» wollen. Dazu können wir Ihnen gleich drei Beispiele präsentieren. Da ist einmal die Firma Oswald Nahrungsmittel, die sich seit 60 Jahren auf dem Markt behauptet – mit einem Angebot, das von Bouillons und Gewürzen bis zu Kaffee-Kapseln reicht. Erfahren Sie im Gespräch mit Geschäftsführer Beat Welti mehr über das Erfolgsrezept der Zuger Firma. Das zweite Beispiel ist das Gastro-Unternehmen Gasometer, das in Zürich mit trendigen Lokalen für frischen Wind in der Branche sorgt. Im Porträt über die Firma zeigen wir, wie aus einer sogenannten Szenen-Beiz ein veritables KMU wurde und welche Herausforderungen es zu meistern hat. Und da ist der Arbeitgeberverband Rheintal, der sich vorbildlich für die Arbeitgeber in einer der interessantesten Hightech-Regionen der Schweiz engagiert. Lesen Sie im Verbandsporträt, welche Ziele der Verband verfolgt – und weshalb die Grenzgänger für das St. Galler Rheintal so wichtig sind.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

## Liebe Leserinnen und Leser

Man kann unangenehme Tatsachen zur Kenntnis nehmen und nach pragmatischen Lösungen suchen. Man kann die Realitäten aber auch einfach negieren und aufs Prinzip Hoffnung setzen. Wenn es um die Zukunft der Altersvorsorge geht, wäre es indes von Vorteil, die Fakten ernst zu nehmen. Diese sind klar: Die AHV wird – wenn auf der politischen Ebene nicht endlich etwas passiert – schon bald in die roten Zahlen rutschen und in wenigen Jahren Defizite in Milliardenhöhe schreiben. Ganz einfach wegen der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Alterung der Gesellschaft. Das zeigen die Szenarien, die der Bund berechnet hat, eindeutig. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) ist deshalb der Meinung, dass die Reform der Altersvorsorge zwingend und rasch erfolgen muss. Das überladene Reformpaket des Bundesrats ist aber der falsche Weg. Warum und welche Reformschritte sinnvoller wären, erfahren Sie im Beitrag von Martin Kaiser im «Brennpunkt» zur Sozialpolitik. Dringender Reformbedarf besteht aber nicht nur bei der AHV und der beruflichen Vorsorge, sondern auch bei den Ergänzungsleistungen, die stark gestiegen sind. Weshalb eigentlich? Und was ist zu tun? Auch zu diesen Fragen präsentieren wir im «Brennpunkt» Antworten.



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2014 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

### «Schweizer Arbeitgeber»

109. 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  
Einzelnnummer: 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: 4100  
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2013:  
Total verbreitete Auflage: 3534  
Verkaufte Auflage: 3108  
Gratisauflage: 426

### Leserschaft

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

### Titelbild

Keystone/Gaetan Bally

**35 ÉDITORIAL****36 EN BREF**

Perspectives

**38 MEMBRES**

Hotelleriesuisse

**39 OPINION**

Philipp Bauer

**40 ENTRETIEN**Beat Welti, directeur d'Oswald  
Produits alimentaires**42 DROIT DU TRAVAIL**42 Les caractéristiques d'un contrat  
de travail44 Devoir de protection en cas  
de congé

45 Incapacité partielle de travail

**46 DOSSIER**46 Politique sociale: prévoyance  
vieillesse48 Politique sociale: prestations  
complémentaires**50 UNION PATRONALE SUISSE**

Interview de Roland A. Müller

**52 ENTREPRISES**La quincaillerie Eugène Baud  
à Chêne-Bourg**55 FORMATION**Championnat suisse des métiers:  
interview de Ueli Müller**57 ÉCLAIRAGE**

Michel Barde

**58 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

L'Union patronale du Rheintal

**60 INTERNATIONAL**Résultats de la Conférence  
internationale du Travail 2014**La quincaillerie Eugène Baud:  
un bazar organisé à Chêne-Bourg**

Photo: m. à d.

Au cours des dernières décennies, le nombre de représentants de cette profession n'a cessé de diminuer. Heureusement, quelques enseignes bien établies continuent de servir une clientèle variée et fidèle. C'est le cas chez Eugène Baud, uniquement à Chêne-Bourg, qui a multiplié les départements de vente, allant du jardinage à la décoration en passant par de multiples objets et surtout, en soignant le service après-vente, qui reste son point fort. Voilà pourquoi le magasin ne désemplit pas. **Page 52**

**Dossier: mesures urgentes  
de politique sociale**

L'évolution démographique exige une réforme énergique et rapide de la prévoyance vieillesse. Cette réforme est pourtant en danger, car le Conseil fédéral tient à présenter un train de mesures surdimensionné. Dans notre Dossier, Martin Kaiser explique ce que cela signifie dans l'optique de l'Union patronale suisse et présente les mesures qui, au contraire, seraient plus judicieuses. Il évoque aussi l'indispensable réforme des prestations complémentaires. **Dès la page 46**

**Interview de Roland A. Müller: une année  
très intense**

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse depuis un peu plus d'une année. Quels sont les thèmes qui l'ont particulièrement occupé et quelles expériences personnelles a-t-il vécues? Le directeur dresse un bilan intermédiaire et dégage des perspectives pour le proche avenir. **Page 50**



Photo: Johanna Bossart

**Portrait d'un membre: l'Union patronale  
du Rheintal présente ses objectifs et défis**

L'AGV Rheintal est l'union patronale régionale la plus importante de Suisse orientale. Tournée vers l'exportation, la région a connu une forte croissance ces dernières années et affronte à présent de nouveaux défis. La question de l'emploi des frontaliers en fait partie et retrouve une nouvelle acuité après le oui à l'Initiative «contre l'immigration de masse». **Page 58**

## Geschäftsführer Beat Welti über die Firma Oswald Nahrungsmittel

Seit über 60 Jahren ist die Firma Oswald aus Steinhausen (ZG) im Nahrungsmittelgeschäft tätig. Heute stellt sie mehr als 170 Produkte her. Eine Spezialität sind fettarme und allergiesensible Bouillons und Gewürze. Rund 200 Aussen-dienst-Mitarbeitende sorgen dafür, dass das Angebot bei den Kunden ankommt. Geschäftsführer Beat Welti äussert sich im Gespräch unter anderem über die Strategie, das Betriebsklima und Vertriebsmodelle. **Seite 8**



Bild: ZVG

## Im Brennpunkt: Dringender Handlungsbedarf in der Sozialpolitik

Die Reform der Altersvorsorge ist angesichts der demografischen Entwicklung dringend nötig. Doch die Reform ist gefährdet, weil der Bundesrat an einem überladenen Gesamtpaket festhält. Im Brennpunkt zeigt Martin Kaiser auf, was das aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands bedeutet – und welche Massnahmen zielführender wären. Zudem äussert er sich zum Reformbedarf bei den Ergänzungsleistungen. **Ab Seite 14**

## Ein Trendsetter in der Gastronomie



Bild: ZVG

Sie haben mit dem trendigen Restaurant «Josef» im Zürcher Kreis 5 begonnen, heute managen Stefan Tamò (Bild) und seine Partnerinnen und Partner unter dem Dach der Gasometer AG insgesamt acht Betriebe. Mit innovativen Konzepten haben sie ein dynamisches KMU aufgebaut, das rund 300 Mitarbeitende beschäftigt. Nun gilt es, auf Betriebsebene auch die nötigen organisatorischen Anpassungen umzusetzen. **Seite 22**

## Im Porträt: Der Arbeitgeberverband Rheintal und seine Ziele

Im St. Galler Rheintal ist eine dynamische und exportorientierte Wirtschaft am Werk, die in jüngster Zeit stark gewachsen ist. Das spürt man auch beim Arbeitgeberverband Rheintal, der mittlerweile über 500 Unternehmen vertritt. Im Verbandsporträt erklären Präsident René Wuffli und Sekretär Thomas Bolt etwa, warum das Rheintal als Hightech-Region gestärkt werden soll – und weshalb die Firmen auf Grenzgänger angewiesen sind. **Seite 32**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**  
Hotelleriesuisse
- 7 STANDPUNKT**  
Philipp Bauer
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**  
Beat Welti, Geschäftsführer  
Oswald Nahrungsmittel
- 10 ARBEITSRECHT**
  - 10 Merkmale eines Arbeitsvertrags
  - 12 Fürsorgepflicht bei der Kündigung
  - 13 Beschränkte Arbeitsfähigkeit
- 14 BRENNPUNKT**
  - 14 Sozialpolitik: Altersvorsorge
  - 16 Sozialpolitik: Ergänzungsleistungen
- 18 SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND**  
Interview mit Roland A. Müller
- 21 KOLUMNE**  
Esther Girsberger
- 22 UNTERNEHMEN**
  - 22 Porträt der Gasometer AG
  - 25 Die meisten Firmen sind Kleinstbetriebe
- 26 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ**  
Prävention gegen Stolperunfälle
- 28 ARBEITSMARKT**  
Lohnrunde 2015: Angesagt ist eine flexible Lohnfindung
- 29 BILDUNG**  
Schweizer Berufsmeisterschaften:  
Interview mit Ueli Müller
- 31 SERVICE**
- 32 VERBANDSPORTRÄT**  
Arbeitgeberverband Rheintal

## Schweizer Textilindustrie besser ausgelastet

Die Textil- und Bekleidungsindustrie in der Schweiz hat sich in den vergangenen Monaten insgesamt etwas erholt. Die Unternehmen sind nun spürbar zuversichtlicher.

Die Kapazitätsauslastung in der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie war im Juli dieses Jahres mit 79 Prozent ein wenig besser als in den Monaten zuvor. Das zeigt eine neue Umfrage des Textilverbands Schweiz. Im Vergleich mit dem Durchschnitt der Schweizer Indus-

trie (82 Prozent) war die Auslastung der Produktionskapazitäten zwar immer noch tiefer, doch der Trend ist nun auch in der Textilindustrie positiv.

Im Juli schätzte jeweils rund ein Drittel der Unternehmen die Geschäftslage in der Branche als gut, zufriedenstellend

oder schlecht ein. Mit diesem ausgeglichenen Fazit wurde die Situation insgesamt deutlich zuversichtlicher beurteilt als noch zu Jahresbeginn.

### Exporte ohne Schwung

Die Beurteilung der Arbeitsvorräte durch die Unternehmen hat sich nach dem Einbruch in den ersten Monaten des Jahres wieder verbessert. Auch die Beurteilung der Auftragslage fällt positiver aus, allerdings nach wie vor auf tiefem Niveau. Im Juli bezeichneten noch 38 Prozent der befragten Firmen ihren Auftragsbestand als zu klein. 52 Prozent schätzten ihren Auftragsbestand als normal ein, und rund zehn Prozent der Unternehmen als gross.

Die Exportzahlen konnten im zweiten Quartal jedoch nicht zulegen. Die Textilbranche stagnierte und exportierte Waren im Wert von 376 Millionen Franken. Das entspricht dem Volumen des entsprechenden Vorjahresquartals. Die Bekleidungsindustrie hingegen verzeichnete im Vergleich einen erneuten Rückgang um 5,2 Prozent – mit Ausfuhren im Wert von 343 Millionen. ■

*Die Textilindustrie erhält mehr Aufträge als noch in den ersten Monaten des Jahres.*



Bild zlg

## Eine konstruktive Kritik der Wachstumskritik

Es ist wieder Mode, Wirtschaftswachstum als negativ darzustellen. Economiesuisse reagiert mit einer Broschüre und einer Internet-Plattform.

Es kommt nicht alle Tage vor, dass ein Wirtschafts-Dachverband die Frage aufwirft: «Warum noch weiter wachsen?» Mit einer neuen Broschüre stellt sich Economiesuisse der aktuellen Debatte und prüft die wichtigsten Argumente der Wachstumskritiker auf ihre Stichhaltigkeit. Der vermeintliche Zwang zu immer mehr Konsum wird ebenso analysiert wie die scheinbare Unmöglichkeit eines fortgesetzten exponentiellen Wachstums.

Die Publikation geht das Thema aber auch von der praktischen Seite her an und verbildlicht den Wachstumsbegriff

anhand von sieben konkreten Beispielen aus dem Schweizer Alltag. Sie zeigen: Die Schweiz gilt nicht umsonst als Innovations-Weltmeisterin. Überall im Land werden neue Ideen vorangetrieben und sorgen für Veränderung, Fortschritt und Wohlstand.

### Wachstum nicht blockieren

Die Publikation zeigt auch: Wirtschaftswachstum ist keine Folge eines politischen oder gesellschaftlichen Willens. Es ist das Ergebnis des menschlichen Strebens nach neuen Erkenntnissen und der Verbesserung der eigenen Le-

bensumstände. Deshalb ist es aus Sicht von Economiesuisse falsch, Wachstum mit politischen Mitteln blockieren zu wollen. Es ist aber auch unmöglich, den bereits erreichten Wohlstand durch protektionistische Massnahmen zu konservieren, wie das zum Beispiel die Ecopop-Initiative anstrebt.

Die Publikation kann kostenlos bei Economiesuisse bestellt werden. Ergänzend dazu gibt es eine Internet-Plattform – mit Beispielen zum Thema Wachstum, Bildgalerien und einem Selbsttest. ■

[www.warum-wachsen.ch](http://www.warum-wachsen.ch)

## Marco Taddei neu beim SAV

Marco Taddei ist seit dem 1. September neues Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV). Er wird Leiter der «Antenne romande» mit Standort bei der Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie in Lausanne. Zudem übernimmt er die Verantwortung für das Dossier Internationales von Alexandre Plassard, der im November altershalber zurücktritt.

Marco Taddei, geboren 1966, war zuletzt Vizedirektor beim Schweizerischen Gewerbeverband. Er verfügt über ein Lizentiat in Politikwissenschaft der Universität Neuenburg und einen Master

in European Studies der Universität Genf. Nach dem Studium arbeitete Taddei an der Universität Genf als Assistent am Institut für Politikwissenschaft. Seit 1997 war er beim Gewerbeverband tätig, wo er für die Dossiers Steuer-, Finanz- und Aussenwirtschaftspolitik zuständig war. Seit 2000 ist er zudem Generalsekretär des Schweizerischen Verbands der Freien Berufe (SVFB). Er ist verheiratet, Vater zweier Töchter und wohnt in Epalinges (Lausanne).

Der SAV freut sich, mit Marco Taddei einen kompetenten und erfahrenen Mitarbeiter gewonnen zu haben. ■

## Teurer IV-Assistenzbeitrag

Der Assistenzbeitrag soll IV-Bezüglern ein selbstbestimmteres Leben ermöglichen. Ein Zwischenbericht zieht nun eine durchgezogene Bilanz. Zwar wurden qualitative Ziele erreicht, die Massnahme ist aber um einiges teurer als budgetiert. 2012 und 2013 bezogen lediglich 750 Personen einen Assistenzbeitrag. Ursprünglich rechnete man mit jährlich 600 Personen. Trotz der tieferen Fallzahl kostete der Assistenzbeitrag mit über 21 Millionen Franken aber gut 3 Millionen mehr als angenommen. Konkret: Die Kosten pro Fall sind massiv höher als geplant, die Wirkung ist damit in-

frage gestellt. Von Beginn weg gab es Zweifel an der Idee des Assistenzbeitrags. Die Zwischenbilanz widerlegt die Befürchtungen leider nicht. Die viel zu hohen Fallkosten lassen auf einen enormen administrativen Aufwand schliessen.

Angesichts der dringenden Sanierung der IV ist diese Zwischenbilanz aus der Sicht des SAV unerfreulich. Die Entwicklung der Kosten muss deshalb kritisch beobachtet werden. Sollten sich die Ausgaben nicht normalisieren, müssen rechtzeitig Korrekturmassnahmen ergriffen werden. ■

## MEM-Industrie: Weniger Dynamik

Der Geschäftsentwicklung in der ersten Hälfte des laufenden Jahres verlief für die Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) gesamthaft gesehen zufriedenstellend. Die Umsätze stiegen in den ersten sechs Monaten um 4,4 Prozent. Der Auftragseingang wuchs um 10,9 Prozent, wie der Branchenverband Swissmem bekannt gab. Die jüngste Entwicklung deutet jedoch darauf hin, dass sich der Wachstumstrend nicht fortsetzt. Im zweiten Quartal stagnierten die Umsätze, und die Exporte gingen sogar um 2,3 Prozent

zurück. Auch die Unternehmen sind mit Blick auf die Geschäftserwartungen für die nächsten 12 Monate weniger optimistisch. Zu Beginn des Jahres rechneten noch 54,1 Prozent der befragten Unternehmen mit steigenden Auftragseingängen. Mittlerweile gehen nur noch 38,7 Prozent von einer verbesserten Auftragslage aus.

Die künftige Entwicklung dürfte laut Swissmem stark davon abhängen, ob in den Konflikten in der Ukraine sowie im Nahen Osten Lösungen gefunden werden oder nicht. ■

### AUSBLICK

#### Stabile Beschäftigung

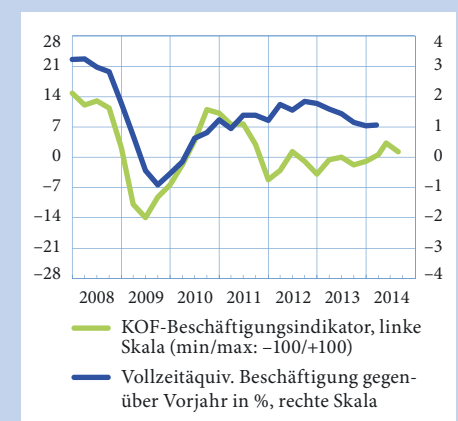
**Die meisten Schweizer Firmen rechnen derzeit mit einer relativ robusten Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt.**

Die Mehrheit der Unternehmen geht davon aus, dass die Zahl ihrer Beschäftigten gleich bleibt oder etwas zunehmen wird. Einen Ausbau der Stellen plant aber nur eine kleine Minderheit. Das geht aus der neusten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) hervor. Der KOF-Beschäftigungsindikator ist im Vergleich zum Mai aber gesunken und liegt nun bei 1,2 Punkten. Das zeigt, dass die Aussichten immer noch gut sind, die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt aber nachgelassen hat.

Die Entwicklung ist laut KOF breit abgestützt. Die meisten Branchen rechnen weder mit einem starken Stellenaufbau noch mit einem Abbau. Die Industrie, der Bau und der Dienstleistungsbereich beurteilen die Beschäftigungslage ähnlich. Eine Ausnahme ist das Gastgewerbe, das die Entwicklung weiterhin negativ einschätzt. Gegenüber der letzten Befragung verbessert hat sich die Lage bei den Banken: Diese rechnen nicht mehr mit einem Stellenabbau. Positive Impulse sind gemäss KOF weiterhin aus Sektoren wie dem Gesundheitswesen oder der IT/Kommunikation zu erwarten. ■

#### KOF-Beschäftigungsindikator und Beschäftigung

(Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

# Mehr Hotelgäste in den Städten

Die Zahl der Hotel-Übernachtungen in der Schweiz ist in der ersten Hälfte des laufenden Jahres stabil geblieben. Die Nachfrage aus dem Ausland ging aber etwas zurück. Besser gebucht waren die Hotels in den Städten. Für das zweite Halbjahr ist die Branche verhalten optimistisch.

Das Resultat der einheimischen Hotellerie präsentiert sich fürs erste Halbjahr ausgeglichen, wie der Branchenverband Hotelleriesuisse mitteilte: Mit einem leichten Minus von 0,1 Prozent haben sich die Übernachtungen im ersten Halbjahr im Vergleich zur Vorjahresperiode stabil entwickelt. Positiv wirkten sich die guten Schnee- und Wetterverhältnisse bis zum Ende der Wintersaison im April aus, welche die Nachfrage aus der Schweiz und aus dem benachbarten Ausland ankurbelten. Im Sommer erhielt die Nachfrage – auch wegen der oft schlechten Witterung – jedoch einen Dämpfer.

## Mehr Inländer und Asiaten, weniger Gäste aus Europa

Praktisch unverändert war mit einem Plus von 0,1 Prozent die Zahl der Übernachtungen von Gästen aus dem Inland. Die Nachfrage aus dem Ausland ging um 0,2 Prozent zurück, wobei sich insbesondere die rückläufigen Buchungen aus Europa auswirkten. Dieser Rückgang konnte von der Zunahme von Gästen aus Asien (plus 6,3 Prozent) nur bedingt abgefedert werden. Unterschiedlich verlief die regionale Entwicklung: Während sich in den Städten der positive Trend

mit einem leichten Wachstum von 0,7 Prozent fortsetzte, stagnierte die Nachfrage im Alpenraum weitgehend.

Der Ausblick auf das zweite Halbjahr gestaltet sich wegen der oft kurzfristigen Buchungen schwierig. Der kühle und nasse Juli hat gezeigt, dass sich gerade Kurzentschlossene vom Wetter leiten lassen und allenfalls auf Destinationen im Süden ausweichen. Gäste aus Übersee und Stammgäste, die längerfristig buchen, kommen dagegen unabhängig vom Wetter. Die Chancen für eine gesamthaft gute Sommersaison sind laut Hotelleriesuisse aber intakt: Gemäss der neusten Umfrage des Verbands bei der Stadt- und Ferienhotellerie geht rund die Hälfte der Betriebe von einem gleich guten Verlauf wie im Vorjahr aus.

In den nächsten Monaten dürfte die Schweizer Hotellerie von der wirtschaftlichen Stabilisierung in Europa und von der positiven Entwicklung der Wachstumsmärkte profitieren. Auch der Binnenmarkt wird voraussichtlich stabil bleiben. Allerdings befindet sich die Branche nach wie vor in einer schwierigen Lage, was die Wettbewerbsfähigkeit und die Entwicklung der Preise betrifft. Für das laufende Jahr gehen knapp 60

Prozent der befragten Betriebe davon aus, dass sich die Preise im laufenden Jahr nicht verändern.

## Vor wichtigen Entscheiden

Politisch ist die Branche mit wegweisenden Themen konfrontiert, wie Hotelleriesuisse festhält. Bei der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative setzt sich der Verband vehement für eine wirtschaftstaugliche und branchenfreundliche Ausgestaltung des Ausführungsgesetzes ein. Damit die Hotellerie bei der Rekrutierung von Fachkräften auch künftig über den nötigen Handlungsraum verfüge, sei eine flexible Ausgestaltung der Kontingente zentral, heisst es in der Mitteilung.

Eine Herausforderung ist auch die tourismusgerechte Umsetzung der Zweitwohnungs-Initiative, die für die nachhaltige Entwicklung der Branche zentral ist. Hotelleriesuisse unterstützt hier den vorliegenden Gesetzesentwurf, welcher neben der Erstellung von neuen Wohnungen, die touristisch bewirtschaftet werden, auch die Möglichkeit zur Querfinanzierung von Neu- und Umbauten von strukturierten Beherbergungs-Betrieben durch Zweitwohnungen zulässt. ■ (MM/Pfi.)

**synaps**

care – radikales Umdenken im Absenzen-Management

Arbeitnehmer sind in der Schweiz pro Jahr im Durchschnitt an 8–9 Tagen infolge Krankheit oder Unfall arbeitsunfähig.

Zu hoch sagt die OECD in ihrem Bericht vom Januar 2014.

Wie kann die Zahl gesenkt werden?

*Fragen Sie Synaps Care*



Stellen Sie Ihre Fragen an  
Chris Holzach, CEO  
Telefon +41 44 344 45 03  
welcome@synaps.ch  
www.synaps.ch

# Weidmanns Stich ins Wespennest

Der Chef der Deutschen Bundesbank, Jens Weidmann, hat mit seiner Forderung nach Lohnerhöhungen Arbeitgeber und Gewerkschaften aufgeschreckt. Was steckt dahinter? **Philipp Bauer**



Bild: Rob Lewis

*Philipp Bauer ist Bereichsleiter Wirtschaft und Arbeitsmarkt beim Schweizerischen Arbeitgeberverband.*

Man rieb sich verwundert die Augen, als Jens Weidmann Ende Juli die Meinung vertrat, eine Lohnerhöhung in Deutschland von drei Prozent sei zu begrüssen. Nun, Jens Weidmann ist nicht irgendwer. Auch ist er kein Gewerkschafter. Weidmann ist Chef der Deutschen Bundesbank und Mitglied des EZB-Rates. Unter europäischen Notenbankern zählt er zu den sogenannten «Falken». Jenen wenigen, die sich mit Vehemenz gegen die doch unorthodoxen Massnahmen Mario Draghis stemmen. Ein Mahner, der befürchtet, dass die EZB durch eine monetäre Staatsfinanzierung zum politischen Spielball werden könnte. Dieser Jens Weidmann mischt sich nun also selbst in die Politik ein. Ein Novum. Die Reaktionen liessen nicht lange auf sich warten. Arbeitgeber und Gewerkschafter waren sich für einmal einig: Man verbittet sich solch eine Einmischung. Von einem «gefährlichen Ratschlag aus Frankfurt» war die Rede. Tarifverhandlungen seien Sache der Sozialpartnerschaft. Auch wenn Weidmann später seine Aussage relativierte: Sein Statement war platziert.

Weit interessanter als die Reaktionen aus der Politik waren in der Folge aber die Mutmassungen der Auguren, weshalb Weidmann diese Aussage getätigt hatte. Sicherlich, Weidmann wäre nicht der erste Notenbanker, der ins Plaudern gerät. Erinnern wir uns an Philipp Hil-

debrand, der vor rund drei Jahren darauf aufmerksam machte, man müsse die Sozialsysteme überdenken, wolle man die Schuldenberge abbauen. Passen würde auch, dass Weidmann eine politische Vergangenheit hat, war er doch fünf Jahre politischer Berater unter Angela Merkel. Doch viele glauben nicht, dass das der Grund ist. Vielmehr gehen sie davon aus, dass mehr dahinter steckt. So setzt sich nun die Erklärung durch, dass Weidmann auf diesem Wege angedachte Massnahmen der EZB verhindern will. Diese spielt mit dem Gedanken, europäischen Banken Kredite aus ihren Bilanzen abzukaufen. Für Weidmann ein «No go». Doch bleiben die Deflationsängste in Europa weiterhin gross, sind solche Handlungen nicht unwahrscheinlich. Was also getan werden muss, ist, die Inflation anzukurbeln. Schnell. Ob diese Erklärung zutrifft oder nicht, weiss Weidmann wohl selbst am besten. Falls sie stimmt, wäre es eine bewusste Vermischung von Geldpolitik und Politik. «Whatever it takes»: Es waren diese Worte Draghis, die eine drastische Wende in der Euro-Rettung einleiteten. Und eine Reihe unkonventioneller Massnahmen folgte. Heute gibt es nicht wenige Zweifler, die den Weg der EZB mit all ihren Massnahmen als den falschen betrachten. Weidmann ist einer von ihnen. Whatever it takes, könnte er sich nun selbst gesagt haben. Und was wir sahen, war der erste Versuch, auf unkonventionelle, politische Instrumente zur Durchsetzung der Geldpolitik zurückzugreifen. Quasi als Gegenreaktion zu Draghi.

Dies sind Mutmassungen. Vielleicht Phantastereien. Hoffen wir es. Denn die Politik ist ein schlechtes Tummelfeld für Notenbanker, die – zu Recht – nicht müde werden, ihre Unabhängigkeit von der Politik zu proklamieren. Die wankehmütige Politik ihrerseits ist als Instrument für Preisstabilität ungeeignet. Das gilt selbstverständlich auch in der Schweiz! Gehen wir davon aus, dass sich Weidmann einen Versprecher leistete – und dass nicht weitere folgen. ■

*Beat Welti, Geschäftsführer Oswald Nahrungsmittel GmbH*

## «Beim Geschmack machen wir keine Kompromisse»

Die Oswald Nahrungsmittel GmbH aus Steinhausen/Zug stellt über 170 Produkte her: von Bouillons, Gewürzen und Suppen über Back- und Getränkemischungen bis zu Kaffee-Kapseln. Eine Spezialität sind die fettarmen und allergiesensiblen Bouillons und Gewürze. Rund 200 Aussendienstmitarbeitende sorgen dafür, dass die Produkte an die Kunden gelangen. Gefragt ist dabei gemäss CEO Beat Welti vor allem eines: Unternehmertum. **Interview: Mirija Weber**

**Herr Welti, Ihre Bouillons, Saucen und Gewürze werden von über einer Viertelmillion Kunden geschätzt. Welches sind die Erfolgsfaktoren der Oswald-Produkte?**

**Beat Welti:** Dafür sind vier Punkte massgeblich: Erstens verwenden wir grundsätzlich Schweizer Rohstoffe und verarbeiten diese sehr sorgfältig, zum Teil manuell. Zweitens haben wir mehr als 60 Jahre Erfahrung – in Entwicklung, Produktion und Beratung. Drittens können wir über unsere Kundenberater Know-how und Service bieten. Und viertens helfen uns unsere Kunden, unsere Produkte kontinuierlich zu verbessern.

**Beziehen Sie alle Rohstoffe aus der Schweiz?**

Wir kaufen über 300 Rohstoffe ein – wenn immer möglich in der Schweiz. Zwei Bedingungen müssen Schweizer Rohstoffe aber erfüllen: Die Qualität muss die beste sein, und die Menge muss ausrei-

und innovativen Prozesse. Tradition liegt uns aber genauso am Herzen. Wir sind stolz auf unseren Erfahrungsschatz und auf die betriebliche und produktbezogene Kontinuität. In unserem Unternehmen herrscht zudem eine sehr familiäre Atmosphäre.

**Apropos Tradition: Oswald war ursprünglich eine Kaffeerösterei. Heute produzieren Sie erneut Kaffee – in Kapselform – und entwickeln Kaffeemaschinen.**

Ja, hier schliesst sich ein Kreis. 1951 gründete Meinrad Oswald in Zürich eine Kaffeerösterei. 2011 erneuerten wir mit unserem Kapsel-System unsere Kaffeetradition – mit Erfolg: Mittlerweile haben wir gegen 20 Millionen Kapseln verkauft. Der Kaffee ist für Oswald also zum zweiten Mal ein wichtiges Standbein geworden. Und für unsere Kunden bedeutet er eine gute Alternative zum Kapsel-Kaffee der Konkurrenz.

**Mit fettarmen und allergiesensiblen Bouillons und Gewürzen bewegt sich Oswald an der Schnittstelle zwischen Genuss und Ernährungswissenschaften. Ein interdisziplinäres Geschäft, nicht?**

Auf jeden Fall. Wir sind aber in erster Linie am Geschmack interessiert. Da machen wir keine Kompromisse. Schliesslich wollen wir unseren Kunden eine Freude bereiten. Ernährungssensible Lebensmittel entsprechen aber einem realen Bedürfnis – und dem möchten wir nachkommen. Besonders gefragt sind fettarme, gluten- und laktosefreie Produkte. Darüber hinaus bieten wir auch Ernährungsberatungen an. Wer will, kann sich bei uns über gesunde Ernährung, Diäten oder Allergien und Unverträglichkeiten informieren.

**Und wie gestaltet sich der Produktionsprozess – von der Idee bis zur fertigen Bouillon oder Sauce?**

Oftmals kommt eine Idee wie gesagt direkt von den Kunden. Passt sie ins Produktportfolio, so gehen

*«Die Mitarbeitenden sollten ein hohes Qualitätsbewusstsein haben und das Unternehmen mitgestalten wollen.»*

chen. Ansonsten müssen wir im Ausland einkaufen. Der Swissness-Anforderung, wonach 80 Prozent des Gewichts eines Nahrungsmittels schweizerisch sein müssen, werden wir aber problemlos gerecht.

**Wie wichtig ist Oswald Innovation, wie wichtig Tradition?**

Zufriedene Kunden sind für uns das Wichtigste. Innovativ zu sein, gehört dazu. Letztes Jahr suchten wir bereits zum zweiten Mal im Rahmen eines Wettbewerbs eine neue, von Kunden entwickelte Würzmischung für den Sommer. Über 3000 Kunden reichten ihre Ideen ein. Der erste Preis ging an «Sommerkräuter Toscana», die nun im Verkauf ist. Das ist ein gutes Beispiel für unsere kundennahen

wir die Entwicklung an. In dieser Phase produzieren wir Testmischungen und machen vor allem eines: degustieren. Und weil unsere Ansprüche so hoch sind, orientieren wir uns immer am besten Benchmark. Sind wir in der Blindverkostung nicht besser, so führen wir das Produkt nicht ein. Klasse statt Masse, könnte man auch sagen.

### **Das klingt sehr ambitioniert!**

Ja, das ist es. Wären unsere Erwartungen aber nicht so hoch, so gäbe es uns nicht schon seit über 60 Jahren.

### **Oswald ist ursprünglich ein Familienbetrieb. Inwiefern spiegelt sich das im heutigen Unternehmen?**

Das Betriebsklima ist familiär, der Umgang teamorientiert. Bei Oswald arbeiten zudem viele langjährige Mitarbeitende, einige sind seit über 20 Jahren dabei. Sie sehen, wir sind langfristig ausgerichtet. Diese Haltung kann man auch an unseren Produkten ablesen: Die «Bouillon Végétal» beispielsweise feiert nächstes Jahr ihr 30-jähriges Jubiläum.

### **Welche Ansprüche stellt Oswald an sich als Arbeitgeber?**

In erster Linie möchten wir die Selbstständigkeit und Eigeninitiative unserer Mitarbeitenden fördern. Nicht nur mit Blick auf unsere 200 Kundenberater im Aussendienst ist das essenziell. Wir möchten unsere Mitarbeitenden mit allem ausstatten, was sie benötigen, damit sie ihre beziehungsweise wir unsere Ziele erreichen. Weiterbildung, Abwechslung, eine gute Kommunikation, Sicherheit und ein positives Betriebsklima stehen da an erster Stelle.

### **Und was erwartet Oswald im Gegenzug von seinen Mitarbeitenden?**

Sie sollten ein hohes Qualitätsbewusstsein haben und das Unternehmen mitgestalten wollen. Empathie ist zudem eine der wichtigsten Eigenschaften eines erfolgreichen Kundenberaters – letztlich von uns allen. Wir müssen verstehen, was die Kunden brauchen. Nur so können vertrauensvolle Kundenbeziehungen entstehen. Nur so ist es möglich, dass über Generationen hinweg mit Oswald-Produkten gekocht wird.



**Beat Welti** ist seit 2013 CEO der Oswald Nahrungsmittel GmbH. Der Betriebswirt und MBA HSG ist seit über 20 Jahren in der Lebensmittel-Branche tätig. Er arbeitete bei Lindt & Sprüngli und Mars und war von 2006 bis 2013 CEO des Weinunternehmens Schuler St. Jakobskellerei. Von Oswald schmeckt ihm «Rustica scharf» am besten. Sein Tipp: Das Gewürz über Gehacktes mit Hörnli geben – rundet den Klassiker pfffig ab.

### **Wie werde ich Oswald-Kundenberater? Was muss ich mitbringen?**

Im Prinzip kann bei uns jeder anfangen. Einzige Voraussetzung: Sie müssen sich in die Kunden hineinfühlen und sie gut beraten können. Natürlich hilft es, wenn Sie einen gastronomischen oder anderweitig spezifischen Hintergrund haben. Toll ist, dass Sie als Kundenberater sehr flexibel arbeiten können. Wie Sie zum Ziel kommen, können Sie selbst entscheiden. Und das ist es, was wir wollen: Unsere Mitarbeitenden sollen unternehmerisch arbeiten.

### **Oswald verkauft seine Produkte demnach direkt. Welche Vorteile ergeben sich daraus? Welche Herausforderungen gibt es?**

Dadurch, dass wir mit unseren Kunden stets auf Tuchfühlung sind, können wir gut auf ihre Bedürfnisse eingehen. Wir sind sehr nahe am Markt. Eine Herausforderung dagegen ist der gesellschaftliche Wandel in der Schweiz. Immer mehr Frauen sind berufstätig, für uns wird es damit je länger je schwieriger, unsere Kunden zu Hause anzutreffen. Das bedeutet, dass wir nicht nur unsere

Produkte, sondern auch unser Vertriebsmodell weiterentwickeln müssen. Wir setzen deshalb schon länger auch auf alternative Vertriebskanäle wie unseren Online-Shop oder Direct Mailings.

### **Oswald ist seit bald 60 Jahren in Steinhäusern/Zug heimisch – inwiefern ist der Standort wichtig für Sie?**

Wir sind hier zentral gelegen und sehr gut eingerichtet. Nicht zuletzt ist auch unser Standort Ausdruck unseres Qualitäts- und Traditionsverständnisses. Unser Produktionsfokus liegt auf der Schweiz, und hier sind unsere Wurzeln.

### **Zum Schluss der Blick in die Kristallkugel: Wie sieht die Zukunft von Oswald aus?**

Wir möchten gesund wachsen, sprich innovativ sein und gleichzeitig unsere Tradition pflegen. Unsere Kunden wünschen sich qualitativ hochwertige und gelingsichere Produkte. Diesem Bedürfnis möchten wir auch künftig entsprechen. ■

*Urteil***Merkmale eines Arbeitsvertrags**

Der Abschluss eines Arbeitsvertrags ist an keine Form gebunden und gilt auch dann, wenn der Arbeitgeber Arbeit in seinem Dienst auf Zeit entgegennimmt, deren Leistung nach den Umständen nur gegen Lohn zu erwarten ist. Bei der Beurteilung spielt das Subordinationsverhältnis eine entscheidende Rolle, wobei bei Leitungsfunktionen die Selbständigkeit viel grösser und die Unterstellung vor allem organisatorischer Natur ist.

**Sachverhalt**

Die X. SA betreibt unter anderem die Hotelresidenz V. in Genf. Ihr Aktienkapital wird zu je 32 Prozent von F. Z. und ihrem Neffen S. Z. sowie zu 36 Prozent von A. gehalten.

F. Z. erklärt, sie sei seit 1991 bei X. angestellt gewesen und habe für sie gestützt auf einen Auftrag vom 10. Februar 1993 zusammen mit ihrem Ehegatten H. Z. die Hotelresidenz V. geführt.

Gemäss einem im Jahr 2000 von B., damals alleiniger Geschäftsführer von X., erstellten Bericht wurde F. Z. 1999 von dieser Gesellschaft wegen einer Hotelpatentangelegenheit angestellt. Im Oktober 2000 wurden F. Z. und S. Z. mit Kollektivunterschrift zu zweien in den Verwaltungsrat von X. gewählt. Ab Oktober 2001 zeichnete F. Z. als Präsidentin des Verwaltungsrats mit Einzelunterschrift.

In der Generalversammlung von X. vom 29. November 2002 wurde F. Z. in diesem Amt nicht bestätigt und es wurde ein Dritter als alleiniger Geschäftsführer verpflichtet. Auf Begehren von F. Z. setzte das Gericht diesen Ernennungsbeschluss der Generalversammlung ausser Kraft.

Inzwischen erhielt F. Z. von X. über S. Z. «auf den nächsten gesetzlichen Termin die Kündigung [ihres] Arbeitsverhältnisses mit dieser Gesellschaft», allerdings unter dem Vorbehalt der Bestätigung dieses Kündigungstermins durch die Revisionsstelle. Ebenfalls über S. Z. kündigte X. den H. Z. erteilten Auftrag gleichentags mit sofortiger Wirkung.

In der Generalversammlung vom 14. November 2003 wurde S. Z. in den Verwaltungsrat von X. gewählt. Gleichen- tags erhielt F. Z. von X. die Mitteilung,

«die formelle und fristlose Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses [werde] bestätigt».

Auf Begehren von F. Z. nahm das Gericht zweimal zur Gültigkeit der von der Generalversammlung am 14. November 2003 gefassten Beschlüsse Stellung.

Am 5. Januar 2004 wurde zwischen einer Aktiengesellschaft (T. SA) mit F. Z. als alleiniger Geschäftsführerin und X. ein Pachtvertrag für alle ihre Liegenschaften geschlossen.

Mit einem von S. Z. und A. unterzeichneten Schreiben vom 20. September 2004 erhielt F. Z. von X. erneut die Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses auf den nächsten gesetzlichen Termin. Am 11. November 2004 trat sie aus dem Verwaltungsrat von X. aus und S. Z. wurde alleiniger Geschäftsführer dieser Gesellschaft.

Mit Schreiben vom 3. Dezember 2004 kündigte X. das Arbeitsverhältnis mit F. Z. aus wichtigen Gründen fristlos.

**Aus den Erwägungen:**

**2.** X. behauptet in der rechtlichen Begründung vor allem, zwischen den Parteien habe kein Arbeitsverhältnis bestanden. In erster Linie ist der Klagegrund des angeblichen Nichtbestehens eines Arbeitsverhältnisses zwischen den Parteien zu prüfen.

**3.1.** Die rechtliche Würdigung eines Vertrags ist eine Rechtsfrage. Der Richter hat die Vertragsgestaltung frei und objektiv zu überprüfen und ist dabei auch nicht an eine gegebenenfalls übereinstimmende Beurteilung der Parteien gebunden. Die Bezeichnung eines Vertrags ist bei der Beurteilung seiner Rechtsnatur nicht massgebend.

**3.2.** Laut Art. 319 Abs. 1 OR verpflichtet sich der Arbeitnehmer durch den Einzelarbeitsvertrag auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers und dieser zur Entrichtung eines Lohnes, der nach Zeitabschnitten oder nach der geleisteten Arbeit bemessen wird. Der Abschluss eines Arbeitsvertrags zeichnet sich durch den fehlenden Formalismus aus; gemäss Art. 320 Abs. 2 OR gilt er auch dann als abgeschlossen, wenn der Arbeitgeber Arbeit in seinem Dienst auf Zeit entgegennimmt, deren Leistung nach den Umständen nur gegen Lohn zu erwarten ist.

Entscheidend ist das Subordinationsverhältnis. Der Arbeitnehmer steht persönlich, funktional, zeitlich und in gewissem Masse wirtschaftlich in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer ist der Aufsicht, den Anordnungen und den Weisungen des Arbeitgebers unterstellt; er ist in die Arbeitsorganisation eines anderen eingebunden und erhält darin einen bestimmten Platz.

Das Subordinationskriterium ist bei Personen, die einen in der Regel freien Beruf oder Führungsfunktionen ausüben, allerdings zu relativieren. Die Selbständigkeit des Angestellten ist dabei viel grösser und die Subordination vor allem organisatorischer Art. In einem solchen Fall sprechen für das Arbeitsverhältnis unter anderem die feste oder regelmässige Entlohnung, die Bereitstel-





Illustration: Livia Lüthi

lung eines Arbeitsplatzes und der Arbeitswerkzeuge sowie die Übernahme des unternehmerischen Risikos durch den Arbeitgeber; der Arbeitnehmer verzichtet auf die Marktteilnahme als Unternehmer, der das unternehmerische Risiko trägt, und überlässt die Nutzung seiner Leistung gegen ein versichertes Einkommen einem Dritten.

Es können noch weitere Indizien für ein Arbeitsverhältnis sprechen: der Abzug von Sozialabgaben auf dem geschuldeten Entgelt oder die Einstufung als unselbständige Erwerbstätigkeit durch die Steuerbehörden oder Sozialversicherungen.

**3.3.** Im vorliegenden Fall war das kantonale Gericht der Ansicht, dass die Parteien in einem Arbeitsverhältnis standen. Dabei stützte es sich auf verschiedene Elemente. In erster Linie berücksich-

tigte es einen für die Steuerbehörden bestimmten Lohnausweis für das Jahr 1999, dem zu entnehmen ist, dass F. Z. von X. vom 1. Januar bis 31. Dezember 1999 einen Lohn bezog. Es war der Meinung, dass dies durch einen Bericht des Geschäftsführers von X. vom August 2000 bestätigt wurde. In Ermangelung gegenteiliger Behauptungen und Beweise von X. ging es davon aus, dass diese Situation bis Ende November 2004 andauerte.

In Bezug auf den Auftrag, welcher der T. SA für das Jahr 2004 erteilt wurde, waren die vorinstanzlichen Richter der Ansicht, es sei aufgrund von Belegen erwiesen, dass er nicht wirklich ausgeführt wurde. Ausserdem stellten sie fest, dass dem Kontoauszug von X. bei der Ausgleichskasse die Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen durch sie als Arbeitgeberin zugunsten von F. Z. zu entnehmen ist, und zwar vor und nach deren Eintritt in den Verwaltungsrat von X. Schliesslich erwähnten diese Richter, dass der mit dem Geschäft vertraute heutige Geschäftsführer von X. das Verhältnis zwischen den Parteien anlässlich der 2002, 2003 und 2004 zugestellten Kündigungen als «Arbeitsvertrag» bezeichnet hatte.

**3.4.** X. behauptet, das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses müsse zunächst aufgrund der einfachen Tatsache bestritten werden, dass F. Z. in den Verwaltungsrat gewählt wurde, was jedes Subordinationsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin aufgehoben habe. Angesichts der weiter oben erwähnten Grundsätze betreffend die überwiegend organisatorische Subordi-

nation des oberen Kaders ist diese Kritik offensichtlich schlecht begründet.

In zweiter Linie scheint X. Daten der Buchhaltung betreffend die T. SA heranziehen zu wollen, um die oben genannten Feststellungen des kantonalen Gerichts infrage zu stellen. Ihre Begründung ist teilweise irrelevant, denn sie betrifft einen Zeitraum nach der fristlosen Kündigung des Arbeitsverhältnisses vom 3. Dezember 2004. Im Übrigen macht X. geltend, der zwischen X. und der T. SA geschlossene Pachtvertrag sei im Grundbuch eingetragen worden. Es ist jedoch nicht einzusehen, inwiefern dadurch die Feststellung, dieser Vertrag sei nicht erfüllt worden, widerlegt werden könnte. Das Rechtsmittel ist abzuweisen.

Daraus folgt, dass die Meinung der Genfer Richter zum Bestehen eines Arbeitsverhältnisses zwischen den Parteien rechtmässig ist.

**5.** X. behauptet, der Rücktritt von F. Z. aus ihrem Verwaltungsrat am 11. November 2004 habe zur sofortigen Auflösung des strittigen Arbeitsverhältnisses geführt.

Wie jedoch bereits gesagt, hat die Niederlegung des Verwaltungsratsmandats von F. Z. nichts mit der Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses zu tun.

Auch dieses Rechtsmittel ist schlecht begründet.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 27. März 2014 (4A\_602/2013) (Übersetzung aus dem Französischen)*

Darf ein in der Personalkommission aktiver Mitarbeitender aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden?  
Was ist bei der Zustellung von Pensionskassenausweisen an die Arbeitnehmenden zu beachten?  
Antworten finden Sie in:

## SAE 2013

### 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

*Urteil***Fürsorgepflicht bei der Kündigung**

Es kann nicht von einer erhöhten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ausgegangen werden, wenn die Kündigung nach acht Jahren und vorgängiger Verwarnung ausgesprochen wird. Ein Arbeitnehmer steht im Alter von 53 Jahren nicht wenige Monate vor seiner Pensionierung. Das Interesse, seine Arbeitstätigkeit ohne finanzielle Einbussen zu beenden, kann deshalb keine Rolle spielen.

**Sachverhalt**

A. war seit 2002 als Taxichauffeur bei der X. AG tätig. Mit Schreiben vom 23. August 2010 kündigte X. A. das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist von zwei Monaten auf den 31. Oktober 2010. Im Kündigungsschreiben wurde zur Begründung der Kündigung auf ein Schreiben vom 19. September 2008 verwiesen, in welchem A. im Zusammenhang mit einer Transportverweigerung verwarnt wurde, sowie auf verschiedene Meldungen seitens der Disposition, wonach A. immer wieder einzelne Fahraufträge verweigert habe. Mit Schreiben vom 27. Oktober 2010 erhob A. Einsprache gegen die Kündigung.

**Aus den Erwägungen**

**4.2.** A. rügt, die Kündigung sei missbräuchlich, da X. ihre Fürsorgepflichten verletzt habe. Dabei bringt A. vor, X. habe die Kündigung ausgesprochen, ohne A. vorher anzuhören und ohne einen Versuch zu unternehmen, die Situation im Betrieb zu entspannen. Es bestehe ein Anspruch darauf, dass eine Kündigung vorgängig angekündigt und der Arbeitnehmer dazu angehört werde. Darin sei eine Verletzung von Art. 328 OR zu erblicken.

**4.2.1.** Die Vorinstanz hat erwogen, dass keine Pflicht seitens des Arbeitgebers bestehe, die Arbeitnehmer vor deren Entlassung anzuhören. A. seien mehrere Pflichtverletzungen vorgeworfen worden, welche zur Kündigung geführt haben. Des Weiteren sei er vor der Kündigung mehrfach verwarnt worden, weshalb nicht gesagt werden könne, dass die Kündigung ohne jegliches Vorgespräch erfolgt sei. Wenn eine Kündigung wegen der Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten erfolge, könne der

Arbeitgeberin keine Verletzung der Fürsorgepflicht vorgeworfen werden.

**4.2.2.** Für die Rechtmässigkeit einer Kündigung bedarf es grundsätzlich keiner besonderen Gründe, da das schweizerische Arbeitsrecht vom Prinzip der Kündigungsfreiheit ausgeht. Missbräuchlich ist eine Kündigung nur, wenn sie aus bestimmten unzulässigen Gründen ausgesprochen wird, welche in Art. 336 OR umschrieben werden, wobei diese Aufzählung nicht abschliessend ist. Grundsätzlich knüpft der sachliche Kündigungsschutz am Motiv der Kündigung an. Die Missbräuchlichkeit kann sich aber auch aus der Art und Weise ergeben, wie die kündigende Partei ihr Recht ausübt. Auch wenn eine Partei die Kündigung rechtmässig erklärt, muss sie das Gebot schonender Rechtsausübung beachten. Sie darf insbesondere kein falsches und verdecktes Spiel treiben, das Treu und Glauben krass widerspricht.

**4.2.3.** Wie die Vorinstanz zu Recht festgehalten hat, ist der zu beurteilende Fall nicht mit demjenigen in BGE 132 III 115 vergleichbar; das Bundesgericht erwog im erwähnten Entscheid, dass gegenüber einem Arbeitnehmer, der sein gesamtes Arbeitsleben im Wesentlichen klaglos für eine einzige Arbeitgeberin tätig gewesen sei, eine erhöhte Fürsorgepflicht gelte. Dazu gehöre die Sorge dafür, einem wenige Monate vor der ordentlichen Pensionierung stehenden Arbeitnehmer zu ermöglichen, seine Arbeitstätigkeit ohne finanzielle Einbussen zu beenden, sofern nicht gewichtige Gründe nach einer anderen Beendigung des Arbeitsverhältnisses rufen würden.

A. war nicht sein ganzes Arbeitsleben für X. tätig, noch stand er mit seinen 53

Jahren im Zeitpunkt der Kündigung wenige Monate vor seiner Pensionierung, weshalb nicht von einer erhöhten Fürsorgepflicht von X. auszugehen ist. A. bringt denn auch nicht vor, dass und inwiefern eine solche bestanden hätte. A. wurde unbestrittenermassen vor seiner Kündigung mehrmals durch X. verwarnt, dies etwa für den Vorfall an Silvester 2009 und wegen des falschen Ausfüllens der Kontrollkarten. X. hat A. damit klar zu erkennen gegeben, dass er seine arbeitsvertraglichen Pflichten verletzt hat. Diese Pflichtverletzungen durch A. haben denn auch zur Kündigung geführt.

Demnach kann A. nicht gefolgt werden, wenn er vorbringt, X. habe nichts unternommen, um die Situation zu entspannen. Die Kündigung ist nicht aus Gründen erfolgt, die sich aus der Person von A. ergeben. Auch geht es nicht um einen Streit von A. mit seinen Kollegen oder mit X. Vielmehr hat A. diverse arbeitsvertragliche Pflichten verletzt. Unter diesen Umständen kann X. nicht vorgeworfen werden, geeignete Vorkehren zur Entspannung des Arbeitsklimas unterlassen zu haben. Die Vorinstanz hat eine missbräuchliche Kündigung zu Recht verneint.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 18. Juni 2013 (4A\_169/2013)*

Zwei andere Aspekte aus dem gleichen Urteil wurden bereits in der Ausgabe vom August 2014 publiziert.

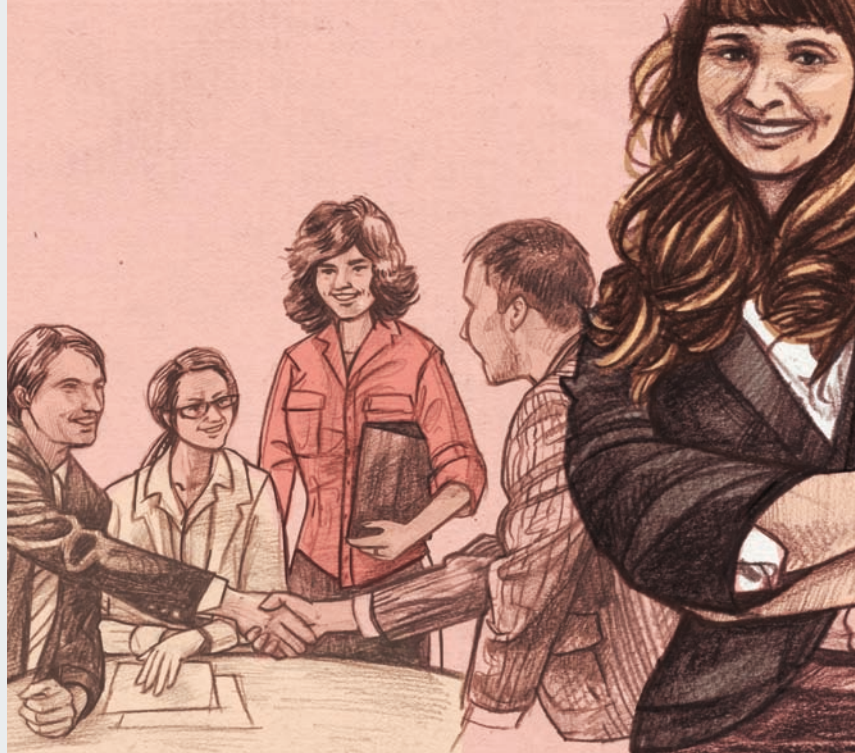


Illustration: Livia Lüthi

## Urteil

# Beschränkte Arbeitsfähigkeit

Ist aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer keine neue Stelle findet, weil die Dauer und das Mass seiner Arbeitsunfähigkeit nicht klar sind, hat er Anrecht auf den Kündigungsschutz durch die Sperrfrist, auch wenn die Arbeitsunfähigkeit nur für einzelne Tätigkeiten gilt.

## Sachverhalt

A. war seit 1985 im Spital X. tätig, zuerst in der Pflege, dann als Réceptionniste. Seit Mitte März 2011 war sie infolge Krankheit vollständig und ab 16. April 2011 für Wochenenden im Einzeleinsatz arbeitsunfähig geschrieben. Mit Schreiben vom 27. Juni 2011 wurde ihr per Ende September 2011 gekündigt. A. geht von der Nichtigkeit dieser Kündigung aus.

## Aus den Erwägungen

Die Sperrfrist bei Krankheit und Unfall wird damit begründet, dass die Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers bei vernünftiger Betrachtungsweise seine Neuanstellung wegen der Ungewissheit über Dauer und Mass der Arbeitsunfähigkeit als unwahrscheinlich erscheinen lasse. Wenn eine gesundheitliche Störung diesen Effekt klarerweise nicht hat, soll auch die Sperrfrist nicht spielen. Entscheidend ist, ob die vertraglich geschuldete Arbeit nicht geleistet werden kann.

Auf Arztzeugnisse wird in der Regel abgestellt, solange nicht von einer Partei begründete Zweifel an deren Richtigkeit geweckt wurden.

Zum Zeitpunkt der Kündigung stand A. bei X. im 26. Dienstjahr, womit der Kündigungsschutz gemäss Art. 336c Abs. 1, lit. b OR 180 Tage betrug. Die Arztzeugnisse attestieren, dass A. seit Mitte März 2011 krankheitsbedingt vollständig arbeitsunfähig respektive seit dem 16. April 2011 nur eingeschränkt arbeitsfähig war. Unbestritten ist, dass A. zum Kündigungszeitpunkt aus gesundheitlichen Gründen an Wochenenden nicht im Einzeleinsatz arbeiten konnte.

Entgegen der Auffassung von X. kommt es für die Frage der Anwendbarkeit von Art. 336c Abs. 1, lit. b OR nicht (nur) darauf an, ob A. zum Kündigungszeitpunkt bei X. zu 100 Prozent eingesetzt wurde. Von Bedeutung ist vielmehr, ob A. das vorgesehene Pflichtenheft aufgrund ihrer gesundheitlichen Situ-

ation uneingeschränkt erfüllen konnte und ob es ihr deshalb zum fraglichen Zeitpunkt vernünftigerweise zugemutet werden konnte, sich auf Stellensuche zu begeben. Gemäss einem Memo vom 27. Juni 2011 («Frau A. kann keine Wochenenddienste im Einzeleinsatz leisten») sowie den Ausführungen von Y., Personalverantwortliche bei X., wären aber Einzeleinsätze von A. am Wochenende für die Stelle der Réceptionniste, die A. bei X. zum Kündigungszeitpunkt innehatte, durchaus vorgesehen gewesen. A. wurde davon nur wegen ihrer gesundheitlichen Situation dispensiert. Dass A. aufgrund des Arztzeugnisses bei X. abgesehen von «Einzeleinsätzen am Wochenende» ein Vollpensum leistete, ändert deshalb nichts daran, dass die vertraglich geschuldete Leistung von A. nicht vollständig erbracht werden konnte.

Dass A. nur an Wochenenden für Einzeleinsätze krankgeschrieben gewesen sei, weil bei X. unter der Woche an der Réception keine Alleindienste zu absolvieren gewesen seien, und dass es darum gegangen sei, dass A. nicht auf sich allein gestellt sei, ist plausibel und blieb unbestritten. Y. bestätigte auch, dass die Réception von X. unter der Woche, nicht aber am Wochenende, jeweils doppelt besetzt werde. Aufgrund der 26-jährigen Tätigkeit von A. in einer Klinik hätten für sie reelle Aussichten auf eine neue Stelle an einer Réception nur in einem ähnlichen Umfeld, beispielsweise in einem Alters- oder Pflegeheim oder in einem (kleineren) Spitalbetrieb, bestanden. Da aber gerade in einem kleineren Unternehmen an der Réception Alleindienste an Wochenenden und teilweise auch unter der Woche noch viel eher als im Grossbetrieb von X. zu erwarten sind, wären zum Kündigungszeitpunkt die Chancen von A. auf eine Neuanstellung wegen der Ungewissheit über Dauer und Mass ihres Unvermögens, Alleindienste zu absolvieren, unwahrscheinlich gewesen.

Die Kündigung war aufgrund der eingeschränkten Arbeitsfähigkeit nichtig.

*Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AH110201 vom 23. Mai 2012)*

*Sozialpolitik: Altersvorsorge*

# Bundesrat gefährdet Reform trotz tickender Zeitbombe

Die Reform der Altersvorsorge ist das wohl wichtigste innenpolitische Reformprojekt der nächsten Jahre. Dies scheint den Bundesrat jedoch wenig zu kümmern. Nur so ist erklärbar, dass er das Ergebnis des Vernehmlassungs-Verfahrens weitgehend in den Wind schlägt und unbeirrt an einem komplett überladenen Fuder festhält. Richten soll es nun das Parlament. Fragt sich nur, wie. **Martin Kaiser**

Die demografische Alterung entwickelt sich in den nächsten Jahren zur grössten innenpolitischen Herausforderung. In 30 Jahren wird der Anteil der über 60-jährigen Wohnbevölkerung in der Schweiz 60 Prozent höher sein als heute. Die Auswirkungen auf Gesundheitswesen, Arbeitsmarkt und Sozialversicherungen sind gewaltig. Rentensicherheit ist ein wesentlicher gesellschaftspolitischer Stabilitätsfaktor.

Die Wirtschaft will deshalb rechtzeitig die Weichen zur Sicherung der Altersvorsorge stellen. Zur Finanzierung der entstehenden Demografielücke ist sie auch bereit, Zusatzfinanzierungen mitzutragen – soweit die demografische Alterung nicht mit anderen Massnahmen abgefedert werden kann. Zu den anderen Massnahmen gehört mittelfristig ein längerer Verbleib auf dem Arbeitsmarkt, um den gewohnten Wohlstand zu erhalten und die Renten zu finanzieren. Aufgrund der demografischen Alterung und der Notwendigkeit der Dämpfung der Immigration gehen der Schweiz ansonsten mittelfristig die Arbeitskräfte aus.

## Reform von staatspolitischer Bedeutung

Bei der zur Debatte stehenden Reform der «Altersvorsorge 2020» handelt es sich deshalb nicht um irgendeine Sachvorlage, sondern um die wichtigste innenpolitische Reform der kommenden Jahre schlechthin. Entsprechend gross ist auch die Verantwortung von Bundesrat und Parlament. Es geht um nichts weniger als um gesellschaftspolitische Sicherheit und Stabilität, um unseren Wohlstand und um den sozialen Frieden in der Schweiz.



*Hat konkrete Vorschläge für eine erfolgreiche Reform: Martin Kaiser.*

Nach dem Vernehmlassungs-Verfahren musste der Bundesrat noch vor den Sommerferien die Weichen stellen Richtung Botschaft, die er noch diesen Herbst dem Parlament überweisen will. Gespannt durfte man deshalb auf die Konsequenzen warten, die der Bundesrat aus dem Vernehmlassungs-Verfahren ziehen möchte. Während letzteres typischerweise dazu dient, alle möglichen Ideen einmal auf eine allfällige Akzeptanz hin auszutesten, folgt danach die Stunde der Wahrheit.

## Bundesrat ohne Weitsicht

Mit der Botschaft steht die Landesregierung in der Pflicht, einen Weg vorzuzeichnen, der stabile Mehrheiten ermöglicht. Das ist staatspolitisch bedeutend. Umso erstaunlicher sind die wenigen, weitgehend kosmetischen Korrekturen, die der Bundesrat zuhanden der Botschaft in Aussicht stellte. Die vorgeschlagene saftige Erhöhung der Mehrwertsteuer soll auf 1,5 statt 2 Prozent limitiert werden, der Koordinationsabzug ganz abgeschafft werden, und auf das vorgesehene Modell der Teilent-

flechtung von AHV-Kasse und Bundeshaushalt soll verzichtet werden. Nicht mehr und nicht weniger.

Und dies, obwohl das Vernehmlassungs-Verfahren eigentlich in mehreren wesentlichen Punkten deutlich aufgezeigt hätte, mit welchem Vorgehen und welchen Inhalten der Bundesrat die Chance auf eine erfolgreiche Reform hätte erhöhen können. So hätte er das Gesamtpaket offensichtlich portionieren und priorisieren müssen, wie dies die Wirtschaft unter Federführung der Arbeitgeber vorgeschlagen hat. Das bundesrätliche Modell einer Stabilisierungsregel für die AHV, das insbesondere auch das Rentenniveau tangieren würde, hat keine Aussicht auf eine politische Mehrheit.

Demgegenüber unterbreitete die Wirtschaft einen konkreten Vorschlag, der auch die Frage der späteren schrittweisen Erhöhung des Referenz-Rentenalters umfasst hätte und nach Durchsicht der Vernehmlassungs-Antworten in wichtigen Kreisen auf grosse Sympathie gestossen ist. Davon unbeirrt hält der Bundesrat an seinem wenig glück-

lichen Vorschlag eines überladenen Gesamtpakets mit geringer Aussicht auf Erfolg fest. Es scheint ihn auch nicht aus der Fassung zu bringen, dass er im Rahmen des sich abzeichnenden grossen Arbeitskräftemangels auf den längeren Einsatz älterer Arbeitnehmender setzen möchte, sich gleichzeitig aber nicht einmal auf die Frage einer schrittweisen Erhöhung des Referenz-Rentenalters einlassen will.

### Massive Zusatzkosten

Die «Betonierung» des Referenz-Rentenalters auf 65/65 über das Jahr 2030 hinaus ist im Rahmen einer integrierten volkswirtschaftlichen Perspektive nicht nur falsch. Sie hat auch einen massiv überhöhten Bedarf nach Zusatzfinanzierungen zur Folge, um das heutige Rentenniveau bei zunehmender Alterung der Gesellschaft zu erhalten. Ein Konsens besteht darin, dass das heutige Rentenniveau zu erhalten ist. Mehrheiten für eine massive Zusatzfinanzierung werden sich trotzdem keine finden lassen. Dies macht bereits eine oberflächliche Durchsicht der Vernehmlassungsantworten wichtiger Parteien und Organisationen deutlich.

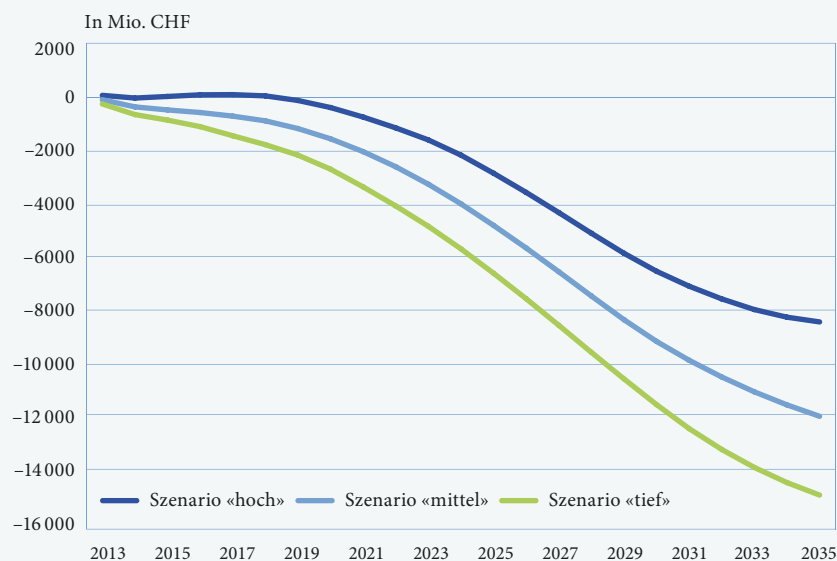
Der strategisch falsche Ansatz führt letztlich dazu, dass auch nach den angekündigten leichten Korrekturen gegenüber der Vernehmlassungs-Vorlage mit der Botschaft ein völlig schiefes Gesamtpaket vorgelegt werden soll. Jährliche Mehrkosten von mehreren Milliarden Franken würden auf Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Steuerzahler zukommen. Aus Arbeitgebersicht ist das inakzeptabel.

### Portionieren und priorisieren!

Aus den Vernehmlassungs-Antworten hätte sich ein Ansatz für eine mehrheitsfähige Reform ablesen lassen. Die Botschaft müsste zwei separate Kernvorlagen enthalten. Die erste Vorlage sollte folgende Elemente umfassen: flexibler Rentenbezug zwischen 62 und 70 und Anpassung des Referenz-Rentenalters auf 65 für beide Geschlechter, daran gekoppelt eine Anpassung der Mehrwertsteuer um höchstens 0,6 Prozent sowie die Senkung des Mindestumwandlungssatzes auf 6,0 Prozent mit angemessener Kompensation.

## Es geht abwärts: Entwicklung des Umlageergebnisses der AHV (Szenarien des Bundes)

Die Szenarien hoch bis tief variieren je nach Migrationssaldo und Lohnentwicklung



Quelle: BSV

Die zweite Kernvorlage müsste eine Stabilisierungsregel für die AHV einführen. Das Referenz-Rentenalter müsste bei Bedarf in Monatsschritten um höchstens 24 Monate sukzessive angehoben und an eine moderate Erhöhung der Mehrwertsteuer um maximal 0,4 Prozent gekoppelt werden.

### Der schwarze Peter landet beim Parlament

Es ist absehbar: Unbeirrt wird der Bundesrat seinen Weg weitergehen und im Herbst dem Parlament den schwarzen Peter mit dem überladenen Fuder zu spielen. Man darf gespannt sein, was das Parlament mit dieser Karte tun wird. Eine Mehrheit wird mit dem Bundesrat nicht zufrieden sein. Wird der schwarze Peter deshalb dem Bundesrat postwendend zurückgespielt? Nicht zu vergessen: Es steht bereits wieder das nächste Wahljahr vor der Tür. Oder wird das Parlament die Herkulesaufgabe in Angriff nehmen und selber verdaubare Portionen mit klaren Prioritäten zu bilden versuchen? Angesichts der umfassenden Verknüpfung von erster und zweiter Säule ist das schon nur fachlich eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe.

Oder wird es das Heft selbst in die Hand nehmen und auf die Karte parlamentarische Initiative setzen? Immerhin

sind zwei solche Initiativen – zur Schaffung einer Stabilisierungsregel für die AHV sowie für das Rentenalter 65 für Frau und Mann – lediglich mit Stichtenscheid des Präsidiums in der zuständigen Kommission sistiert. Die Beratung kann jederzeit wieder aufgenommen werden. Oder wird sich das Parlament gar für einen Methoden- und Massnahmenmix entscheiden? Man darf gespannt sein.

### Wetten, dass?

Zu Beginn der bald auslaufenden Legislatur verkündeten Bundesrat und Parlament, ein zentrales Geschäft dieser Legislatur werde die Sicherung der Altersvorsorge sein. Man muss nicht Prophet sein, um voraussagen zu können: Auch diese Geschichte wird sich wiederholen. Doch zieht sich die Schlinge um den «Polit-Hals» immer mehr zu. 2013 schrieb die AHV wie vorausgesagt gerade noch ein zufälligerweise knapp positives Ergebnis. 2014 wird dies nicht mehr der Fall sein – und bereits ab 2020 drohen Milliardendefizite in der AHV-Kasse (siehe Grafik). Die Demografie-Zeitbombe tickt. ■

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

# Debatte zum Kapitalbezug lenkt vom wahren Problem ab

Die Ergänzungsleistungen haben sich als bedarfsorientierte Ergänzung von AHV und IV zur Existenzsicherung bewährt. Trotzdem besteht Reformbedarf. Das hat der Bundesrat mit seinem Bericht vom vergangenen November gut dokumentiert. Mit seinen Richtungsentscheiden für eine Revision löste er Ende Juni aber eine emotionale Debatte über den Kapitalbezug aus. Doch dieses Randproblem lenkt nur vom wirklichen Problem ab. **Martin Kaiser**

Am 20. November 2013 publizierte der Bundesrat eine umfassende Analyse zur Entwicklung der Ergänzungsleistungen (EL). Innert vier Jahren – zwischen 2007 und 2011 – stiegen die Gesamtausgaben für die EL um gut eine Milliarde auf über vier Milliarden Franken pro Jahr. Diese Entwicklung rief das Parlament auf den Plan. Es wollte es genauer wissen. Geraten die EL aus den Fugen? Ja und nein, lautet die Antwort. Der Bericht zeigte drei wesentliche Kostentreiber auf.

## Ein echter Kostentreiber: die demografische Alterung

Die Alterung der Gesellschaft hat massive Auswirkungen auf die Heim- und Pflegekosten. Dies spiegelt sich in den EL zur AHV wieder. Zwar ist die Quote der EL-beziehenden AHV-Rentner seit Jahren mit rund 12 Prozent stabil. Zum Zeitpunkt des ordentlichen Rentenalters liegt sie sogar deutlich tiefer. Der Bedarf nach EL entsteht somit für viele Menschen erst in den letzten Lebensjahren, wenn der Heimeintritt ansteht. Allerdings bedeutet eine gleichbleibende Quote auch, dass die Menge an EL-beziehenden AHV-Rentnern jährlich etwas steigt und auch in Zukunft weiter steigen wird. Jährliche Mehrausgaben in der Höhe von zwei bis drei Prozent erstaunen deshalb nicht.

Bei den EL zur IV präsentiert sich die Situation noch etwas anders: Bis etwa 2005 stieg die Zahl der Bezügerinnen und Bezüger von IV-Renten, die auf EL angewiesen sind, jährlich um erschreckende acht Prozent. Dies als direkte Folge der bis vor wenigen Jahren verfehlten IV-Politik. Werden junge Leute

verrentet, erhalten sie nicht nur IV, sondern auch EL, weil sie kaum Mittel aus der beruflichen Vorsorge haben. Die Quote der IV-Renter mit EL liegt deshalb bei über 40 Prozent.

Seit die IV-Revisionen ihre Wirkung entfalten, steigen die Bezügerquoten von EL nur noch um gut zwei Prozent pro Jahr. Insgesamt war, ist und wird die demografische Alterung aber für das EL-System ein echter Kostentreiber sein. Der Milliarden sprung in der EL-Rechnung zwischen 2007 und 2011 lässt sich mit der demografischen Alterung aber kaum zu einem Drittel erklären.

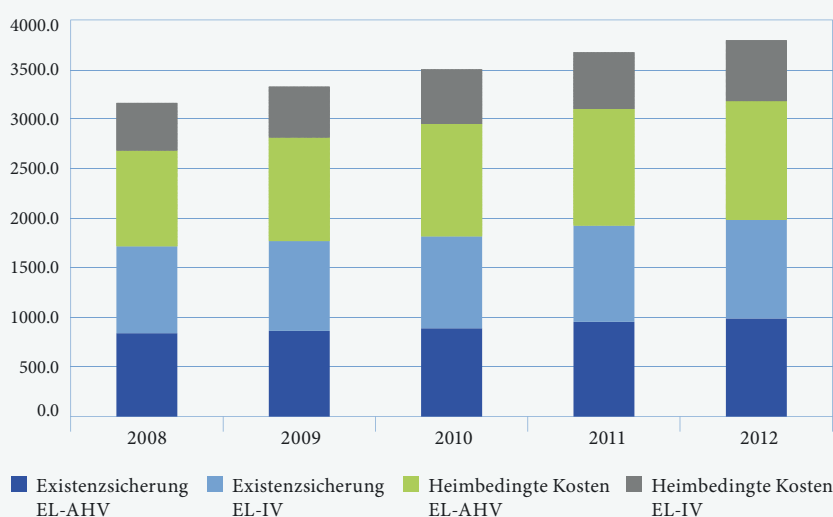
## Zwei unechte Kostentreiber

Einschneidende Konsequenzen für die EL hatten per 2008 der neue Finanzausgleich (NFA) respektive die Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen.

Sie sorgten für einen Kostensprung von über 13 Prozent in einem einzigen Jahr. Alleine die Aufhebung des EL-Maximalbeitrags bescherte gut einem Drittel aller in einem Heim lebenden Personen höhere EL. Dadurch wurde in erster Linie die kantonale Sozialhilfe entlastet, wie der Bundesrat im Bericht festhält. Kommt dazu: Durch die Aufhebung des Maximalbetrags wurden per 2008 über 350 Millionen Franken in die Rechnung der EL verschoben. Ohne diese strukturelle Anpassung mit ihren grossen Auswirkungen hätte das Wachstum der EL auch 2008 lediglich gut zwei Prozent betragen.

Seit der Neuordnung der Pflegefinanzierung per 2011 gibt es zusätzlich ein Transparenz- und Steuerungsproblem in diesem Bereich. Fast zur Hälfte setzen sich die Kosten der EL von gut vier

Entwicklung der EL-Ausgaben von 2008 bis 2012 (aufgeschlüsselt, in Mio. Franken)



Milliarden Franken pro Jahr aus Heim- und Pflegekosten zusammen. Seit 2011 haben die Kantone einen erheblichen Spielraum, wie sie die Heim- und Pflegekosten in ihrer Region regeln. Wie weit die Regelungen auseinander liegen, zeigte der Bundesrat im Bericht vom 3. Oktober 2013 zur Umsetzung der neuen Pflegefinanzierung durch die Kantone auf.

Für die EL bedeutet dies: Die im Rahmen der EL-Rechnung ausgewiesenen Heim- und Pflegekosten sind wenig aussagekräftig. Es handelt sich dabei um eine Summe, die wesentlich von der gewählten Restfinanzierungsart der Kantone abhängt. Je nach gewähltem Modell erscheinen Heim- und Pflegekosten in geringerem oder grösserem Ausmass in der EL-Rechnung. Die Rechnung der EL wird somit in diesem, praktisch die Hälfte der gesamten EL-Kosten ausmachenden Teil durch kantonale Regelungen überlagert.

## «Es braucht bei den EL mehr Transparenz und eine bessere Steuerbarkeit des Systems.»

Diese Lösung verschlechtert die Transparenz der EL und führt unter Umständen auch zu Fehlinterpretationen und falscher Steuerung. Wenn man die totalen Heim- und Pflegekosten pro Kanton nicht kennt, ist die Aussagekraft der in den EL ausgewiesenen Kosten gering – und als Steuerungsgrösse nicht zu gebrauchen.

### Doppelte Herausforderung

Die Herausforderung ist also eine doppelte: Einerseits muss die Transparenz der EL-Rechnung im Bereich der Heim- und Pflegefinanzierung verbessert werden. Andererseits ist die Heim- und Pflegefinanzierung als direkte Folge der demografischen Alterung die eigentliche Herausforderung bei der Finanzierung der EL, aber nicht nur bei dieser. Die EL-Kosten sind dabei nur ein Abbild der Kostenentwicklung in der Alterspflege insgesamt.

Es gilt deshalb, diesbezüglich wirksame Steuerungsmassnahmen zu entwickeln. Gefordert in diesem Bereich sind in erster Linie die dafür zuständigen Kantone. Gemäss Berechnung des Bundes werden allein die in der EL-Rechnung ausgewiesenen Kosten für Heim- und Pflegefinanzierung respektive für krankheits- und behinderungsbedingte Kosten wegen der demografischen Alterung – bei konstanten Parametern – bis ins Jahr 2020 um weitere rund 700 Millionen Franken steigen (EL total: plus eine Milliarde).

### Strukturelle Massnahmen

In seinem Bericht legte der Bundesrat dieses zentrale Problem dar und nannte auch Stossrichtungen möglicher Lösungen. Dazu gehören Ansätze wie die Verbesserung der Transparenz, die vollständige Entflechtung der EL oder die Wiedereinführung der Beschränkung auf Existenzsicherung im engeren Sinn. Dafür braucht es intensive Gespräche zwischen Bund und Kantonen. Was die Steuerung der Heim- und Pflegekosten anbelangt, sind – wie erwähnt – primär die Kantone gefordert. Sie haben es in der Hand, die ambulante Pflege zu stärken und weitere kostendämmende Massnahmen zu realisieren.

Dieser Ansatz dürfte erfolgversprechender sein als etwa die auf den ersten Blick verlockende Alternative, eine staatliche obligatorische Pflegeversicherung einzuführen. Den diesbezüglichen Schlussfolgerungen des Kantons Thurgau, der diese Frage vertieft geprüft hat, ist zuzustimmen. Eine weitere derartige Sozialversicherung würde noch mehr Koordinations- und Abgrenzungsprobleme bringen – und kaum Anreize bieten, (noch) nicht nötige Heimeintritte zu vermeiden.

Doch genau über diesen entscheidenden Fragenkomplex struktureller Natur ist in der Kommunikation des Bundesrats zu seinen «Richtungsentscheiden» vom 25. Juni 2014 nichts zu lesen. Es wäre für die Zukunft der EL verhängnisvoll, sollte er sich dieser Aufgabe nicht stellen wollen.

### Punktuellen Massnahmen

Demgegenüber gibt es eine Reihe von punktuellen Massnahmen, die der Bundesrat ankündigte und die selbstver-



Bild: Keystone

*Die Alterung der Gesellschaft ist auch bei den EL ein Kostentreiber.*

ständig zu diskutieren sind. Dazu zählen Themen wie die Rückgängigmachung der erst kürzlich erhöhten Vermögensfreibeträge oder der Abbau von Schwelleneffekten. Der erste Aspekt führte im Rahmen der Einführung der neuen Pflegefinanzierung zu einem unnötigen weiteren Kostenschub bei den EL von gegen 80 Millionen Franken pro Jahr.

In diesem Kontext kann auch die Diskussion um den Kapitalbezug von Guthaben der obligatorischen beruflichen Vorsorge geführt werden. Argumente für und wider gilt es dabei sorgfältig abzuwägen. Letztmals geführt wurde diese Debatte im Rahmen des Berichts zur Zukunft der beruflichen Vorsorge im Jahr 2011. Eindeutige Resultate brachte die Diskussion nicht, selbst unter den Arbeitgebern gab es keine klare Mehrheit für oder gegen den Kapitalbezug. Es gilt, eine sorgfältige Güterabwägung zu machen, die auch die mittlerweile verschärften Anforderungen an die Vergabe von Hypotheken berücksichtigt.

### Entscheidende Faktoren

Fazit: Das Heil der EL liegt nicht in erster Linie bei punktuellen Massnahmen und schon gar nicht in der Frage des Kapitalbezugs. Viel entscheidender für die Akzeptanz der EL ist die Verbesserung der Transparenz und der Steuerbarkeit des Systems – sowie ein weitest möglicher Umgang mit der demografiebedingt grossen Herausforderung in der Alterspflege. ■

*Interview mit Roland A. Müller*

## «Das erste Jahr war sehr intensiv, und ich ziehe eine positive Bilanz»

Seit etwas mehr als einem Jahr ist Roland A. Müller nun Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV). Welche Themen und Dossiers haben ihn besonders beschäftigt, und wie sehen seine persönlichen Erfahrungen aus? Im Interview zieht der Direktor eine Zwischenbilanz – mit einem Ausblick in die nahe Zukunft. **Interview: René Pfister**

**Herr Müller, Sie sind seit etwas mehr als einem Jahr Direktor des SAV. Wie fällt ganz allgemein Ihre persönliche Zwischenbilanz aus?**

**Roland A. Müller:** Es gab viel Erfreuliches und viele Erfolge, auch Enttäuschungen gehörten dazu. Insgesamt kann ich jedoch ohne zu zögern eine positive Bilanz ziehen. Die Tätigkeit fasziniert mich wie am ersten Tag. Dank einer ausgezeichneten Unterstützung durch die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, unseren Präsidenten, die Mitglieder des Vorstandsausschusses und meine Familie wurde mir der Funktionswechsel massgeblich erleichtert.

**Inwiefern deckt sich die Tätigkeit mit Ihren Erwartungen vor Amtsantritt? Was hat Sie allenfalls überrascht?**

Da ich bereits vor meinem Amtsantritt auf der SAV-Geschäftsstelle tätig war, konnte ich abschätzen, was mich erwarten würde. Insofern blieben eigentliche Überraschungen aus. Natürlich gab es Dinge, welche erst zu Tage treten, wenn man wirklich in der Verantwortung steht. So waren beispielsweise der zeitliche Umfang meiner Tätigkeit oder die permanente Verfügbarkeit für die Medien mit meiner früheren Funktion nicht vergleichbar.

**Von den Sachthemen her betrachtet: Was ist aus Arbeitgebersicht besonders positiv zu erwähnen?**

Das vergangene Jahr war sehr intensiv. Zum einen befanden sich die Arbeitgeber in einem eigentlichen Kampagnenmodus (1:12-Initiative, Masseneinwanderungs- und Mindestlohninitiative), zum anderen standen geradezu staatspolitische Weichenstellungen an (Re-

form der Altersvorsorge, Verhältnis zu Europa). Der SAV findet als Stimme der Arbeitgeber Gehör, dies zeigten beispielsweise die erwähnten Lohnabstimmungen, die in unserem Sinne ausfielen. Ebenso konnten wir zur Reform der Altersvorsorge einen konsistenten Lösungsvorschlag in die Diskussion einbringen, welcher weitherum auf gute Resonanz stiess. Auch im Zusammenhang mit der Frage der Finanzierung der höheren Berufsbildung sind wir einen wichtigen Schritt weitergekommen.

**Und welche Entwicklungen sind eher negativ?**

Es wird zunehmend anspruchsvoller, im Parlament Mehrheiten zu finden. Eine klare Strategie und in eigenen Kreisen breit abgestützte Positionen sind nur die eine Seite – diese Hausaufgaben haben wir gemacht. Auf der anderen Seite muss es uns aber auch gelingen, zu politischen Lösungen zu kommen. Nach wie vor sehen wir uns jedoch immer wieder mit sogenannten unheiligen Allianzen oder mit Partei- statt Sachpolitik konfrontiert.

**Ein wichtiges Thema ist derzeit die Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative (MEI). Wie soll es aus Arbeitgebersicht weitergehen?**

Das Verhältnis zu Europa muss geklärt werden. Der Bilateralismus war bisher der Königsweg und soll es auch bleiben. Eine der europäischen Grundfreiheiten ist die Personenfreizügigkeit. Es war immer klar – und die kürzlichen Signale aus Europa bestätigen dies –, dass Europa darauf gegenüber der Schweiz nicht verzichten will. Auf der anderen

Seite haben wir nun eine Verfassungsbestimmung, welche besagt, dass die Zuwanderung von der Schweiz autonom gesteuert werden soll. Beides ist in Extrempositionen inkompatibel. Wir müssen daher weiter ausloten, in wie weit beide Positionen einander ange-

*«Es wird immer anspruchsvoller, im Parlament Mehrheiten zu finden.»*

nähert werden können. Verhandlungen brauchen Zeit, und eine rasche Lösung liegt leider in weiter Ferne.

**Welche Dossiers stehen – neben der Umsetzung der MEI-Initiative – in den nächsten zwölf Monaten für Sie im Vordergrund? Wo wollen Sie besondere Akzente setzen?**

Ein mit dem MEI-Thema eng verwandtes beinhaltet die Ecopop-Initiative, welche die Zuwanderung drastisch einschränken will. Diese Initiative gilt es konsequent zu bekämpfen. Neben den arbeitsmarktlichen Themen stehen aber auch sozialpolitische an: Ein Schwerpunkt ist dabei sicherlich die Reform der Altersvorsorge. Auch im Bereich der Bildung haben wir einige Baustellen, besonders erwähnenswert ist hier die Neuregelung der Finanzierung der höheren Berufsbildung.

**Wenn Sie einen Wunsch an die Adresse der Arbeitgeber frei hätten: Wie würde er lauten?**



Bild: D. Büttner

«Was mir als Chef der Geschäftsstelle wichtig ist, ist ein gutes Betriebsklima»:  
SAV-Direktor Roland A. Müller in seinem Büro.

Die Arbeitgeber engagieren sich bereits in vielen der genannten Themen. Erwähnt seien hier die Beschäftigung älterer Arbeitnehmender, die Förderung des Wiedereinstiegs von Frauen, die Vereinbarkeit Beruf und Familie, die Integration von Menschen mit Leistungseinträchtigungen etc. Dies wird jedoch in der Öffentlichkeit zu wenig wahrgenommen. Es ist daher wichtig, dass Arbeitgeber bereit sind, ihre diesbezüglichen Erfahrungen respektive Best-Practice-Beispiele sowohl untereinander auszutauschen wie auch in die öffentliche Debatte einzubringen.

**Sie sind als Direktor auch selber Arbeitgeber als Chef der Geschäftsstelle. Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen?**

Der SAV ist mit seinen 17 Mitarbeitenden ein eigentliches KMU. Viele Themen, zu welchen wir politisch Position beziehen, erlebe ich im praktischen Alltag eins zu eins. Dazu gehören beispielsweise sämtliche Facetten der Mitarbeiterführung. Auch dieser praktische Teil meiner Tätigkeit ist interessant und herausfordernd zugleich.

**Was hat Sie als Chef der Geschäftsstelle bisher besonders herausgefordert?**

Wie in jedem KMU, wo der Chef seine Mitarbeitenden persönlich kennt, ist der gegenseitige Umgang wichtig. Oft wünschte ich mir, mehr Zeit zu haben, um auf die individuellen Bedürfnisse eingehen zu können und mit den Mitarbeitenden zu diskutieren. Funktionsbedingt bin ich jedoch sehr oft unterwegs. Hier die richtige Balance zu finden, ist wohl eine der grössten Herausforderungen. Aufgrund der personellen Verstärkung unserer Geschäftsstelle und infolge von Pensionierungen sind einige neue Mitarbeitende zu uns gestossen. Der damit verbundene «Change-Prozess», die Förderung des Teamgeistes, aber auch der Feinschliff interner Abläufe stehen dabei im Vordergrund.

**Was liegt Ihnen im Umgang mit den Mitarbeitenden am Herzen?**

Was mir wichtig ist, und dafür werde ich mir in meinem zweiten Jahr besonders Zeit nehmen, ist ein gutes Betriebsklima. Nur wenn die Mitarbeitenden motiviert sind, können wir als SAV-Team unsere Leistung erbringen. Dazu ist Fair-

ness, gegenseitige Offenheit und Hilfsbereitschaft wichtig.

**Sie arbeiten eng mit Präsident Valentin Vogt zusammen, der aktiver als sein Vorgänger in der Öffentlichkeit auftritt. Wie funktioniert Ihre Zusammenarbeit – und wie fällt da Ihre Zwischenbilanz aus?**

Meine Zusammenarbeit mit Valentin Vogt funktioniert ausgezeichnet. Er ist für den SAV, aber auch für mich selbst ein Glücksfall. Er hat klare Vorstellungen und führt konsequent, ist aber trotzdem für Gegenmeinungen offen. Zudem lerne ich von ihm viel aus seiner Unternehmertätigkeit, und wir verstehen uns auch zwischenmenschlich ausgezeichnet. Wir sprechen uns immer klar ab, so dass wir in der Öffentlichkeit keine Widersprüche erzeugen, sondern vielmehr seine und meine Auftritte die Wirkung verstärken. Dies ist uns bisher gut gelungen. Kurzum: Ich hoffe, ich kann noch lange mit ihm zusammenarbeiten!

**Sie sind dank Medienauftritten selber zu einer öffentlichen Figur geworden. Wie sind da Ihre Erfahrungen?**

Ich kommuniziere und debattiere gerne, weshalb mich der Kontakt zu den Medien und öffentliche Auftritte nicht belasten. Je nach Thema können jedoch Äusserungen in der Öffentlichkeit heftige Gegenreaktionen nach sich ziehen. Darunter hat es leider oft auch solche, die auf meine Person zielen. Bisher konnte ich jedoch das Meiste von meiner Familie fernhalten, was für mich unabdingbar ist.

**Und noch eine persönliche Frage: Wie steht es nun nach einem Jahr als Direktor um Ihre persönliche Work-Life-Balance? Ist sie noch im Lot?**

In der Tat war das erste Jahr sehr arbeitsintensiv, und meine Familie hat mehr auf meine Präsenz verzichtet als mir das lieb war. Die Themendichte wird zwar künftig kaum abnehmen, doch tritt nach einem Jahr eine gewisse Routine ein – denn «man hat ja vieles bereits einmal gemacht». So bin ich zuversichtlich, zugunsten meiner Familie wieder etwas mehr Raum schaffen zu können, darauf freuen sich meine Frau und meine vier Kinder schon heute! ■

## ABB Technikerschule

Technik. Informatik. Wirtschaft. Management →

IHR BILDUNGSPARTNER FÜR EIDG.  
ANERKANNTE DIPLOMABSCHLÜSSE

- ▶ **DIPL. TECHNIKER/IN HF**  
**BETRIEBSTECHNIK** Mit KV-Abschluss möglich  
**LOGISTIK** Mit KV-Abschluss möglich  
**ENERGIETECHNIK**  
**KONSTRUKTIONSTECHNIK**  
**INFORMATIK**  
**SYSTEMTECHNIK**  
**GEBÄUDEAUTOMATIK**
- ▶ **DIPL. BUSINESS ENGINEER NDS HF**  
**EXECUTIVE IN BUSINESS ENGINEERING**
- ▶ **DIPL. LEITER/IN DES TECHNISCHEN KUNDENDIENSTES/SERVICE**
- ▶ **WEITERBILDUNGSKURSE**

STUDIENBEGINN MITTE OKTOBER



**WEITER WISSEN →**



### Appetit auf attraktive Lohn- Nebenleistungen.

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

[lunch-check.ch](http://lunch-check.ch)

**SCHWEIZER LUNCH-CHECK**  
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



# Grün waren wir ja schon immer. Jetzt sind wir auch noch 100% CO<sub>2</sub>-neutral.

Als echtes Schweizer Familienunternehmen übernehmen wir seit über 60 Jahren immer wieder die Pionierrolle in der Branche. Nun auch im effektiven Klimaschutz. Ab sofort haben Sie die Möglichkeit, mit unseren Printlösungen Ihre unvermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen beim Drucken und Kopieren ganz einfach zu 100% zu kompensieren. Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne persönlich. Printlösungen von Schumacher. Und es läuft – jetzt auch CO<sub>2</sub>-neutral. [www.schumacherprint.ch](http://www.schumacherprint.ch)

#### Fritz Schumacher AG

Frohalpstrasse 27 . 8038 Zürich . T 044 482 81 81  
F 044 480 17 15 . [zurich@schumacherprint.ch](mailto:zurich@schumacherprint.ch)

Unsere Geschäftsstellen in Ihrer Nähe:  
Basel . Bern . Glattbrugg . Lausanne . Luzern . Raron . St.Gallen

#### Drucken und kopieren auch Sie komplett CO<sub>2</sub>-neutral

Ob Versicherung, Beratung und Treuhand, IT und Technologie, Dienstleistungen, Gastronomie oder Gewerbe: Wir kennen Ihre hohen Ansprüche an Zuverlässigkeit, Qualität, Sicherheit – und an Nachhaltigkeit. Nehmen Sie mit uns noch heute Kontakt auf und drucken und kopieren auch Sie in Zukunft 100% CO<sub>2</sub>-neutral.



**Schumacher**  
+ PrintSolutions



Esther Girsberger

## Von Stings Erbe und der Erbschaftssteuer



Bild: zvg

**S**ting, der frühere Frontmann der Rockband «The Police», will gemäss Medienberichten sein Vermögen in der Höhe von rund 250 Millionen Franken nicht seinen sechs Kindern vermachen. Er ist der Meinung, seine Kinder sollten arbeiten – statt sich zurückzulehnen und auf die Erbschaft zu hoffen.

Auch in der Schweiz könnten sich viele wohlhabende Mütter und Väter die Frage stellen, ob sie ihren Kindern ein finanzielles Nest bereiten sollen. Oder ob sie diese im Gegenteil dazu anhalten wollen, sich den Lebensunterhalt selbst zu erarbeiten. Oder anders gefragt: Sollen sich Eltern, die ihr Vermögen selbst angehäuft haben, überlegen, ihren Kindern «Chancengleichheit» für eine eigenständige Entwicklung anzubieten?

Ob und in welcher Höhe man den Nachkommen ein Vermögen vererben will, ist vor allem der Entscheidungsgewalt der Bürgerinnen und Bürger zu überlassen – und nicht dem Staat. Konsequenterweise haben deshalb viele Kantone die Erbschaftssteuer für direkte Nachkommen abgeschafft. Unter dem Deckmäntelchen der längerfristigen Sicherung der AHV will eine Initiative zur Einführung einer eidgenössischen Erbschafts- und Schenkungssteuer diesen Trend nun brechen. Dabei geht vergessen, dass der Fiskus die Wohlhabenden schon über die progressive Vermögenssteuer recht kräftig zur Kasse bittet. Darin unterscheidet sich die Schweiz von vielen anderen Ländern, die ent-

weder eine Vermögens- oder eine Erbschaftssteuer erheben.

Die jüngere in der Schweiz besteuerte Generation würde bei der Einführung einer eidgenössischen Erbschaftssteuer aber nicht nur wegen der Doppelbelastung durch Vermögens- und Erbschaftssteuer bestraft. Auch das vermeintlich hehre Argument, die Erbschaftssteuer sei für die Speisung der notleidenden AHV einzuführen, greift zu kurz: Die AHV leidet an der Überalterung der Bevölkerung, weil künftig zu wenig Junge für zu viele Rentnerinnen und Rentner aufkommen müssen. Mit der Erbschaftssteuer-Initiative wird das Geld, das den Jungen helfen könnte, ihre Belastungssituation als Finanzierer der Rente zu verbessern, in die AHV zurückverteilt. Wirklich geholfen wird der AHV damit nicht. Denn die aufgrund der demografischen Entwicklung nötigen Reformen werden mit diesem Zustupf nur leicht abgedeckt und nicht angepackt.

Die Entscheidung von Sting ist rein privat. Jede noch so flexible Erbschafts- und Schenkungssteuer mit noch so vielen Klauseln, Ausnahmen und Freigrenzen schränkt diese Entscheidungsfreiheit ein – zumal dann, wenn sie auf Bundesebene administriert wird. Das bringt der Schweiz fast schon europäische Verhältnisse ein, was die Zentralisierung angeht. Sollte die Erbschaftssteuer-Initiative an der Urne Erfolg haben, sollten sich die Vermögenden der Schweiz einen liberalen Boykott überlegen: Indem sie nichts vererben, aber so viel Geld wie möglich in eine gute Ausbildung der Nachkommen stecken. Wenn wir den Kindern durch eine gute Ausbildung so viel Eigenverantwortung wie möglich mitgeben, entlasten wir sie vielleicht auch. Mit oder ohne Zustupf erhöhen sich dadurch nämlich die Chancen, sie zu freien Bürgerinnen und Bürgern zu machen, die dem Staat die Grenze des Privaten aufzeigen können. ■

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin und lebt in Zürich.

Gasometer AG

# «Wir nehmen aktiv an der Gestaltung der Stadt Zürich teil»

Die Gasometer AG um Stefan Tamò hat sich über die Jahre vom subkulturellen Restaurantbetrieb zum dynamischen KMU mit 300 Mitarbeitenden entwickelt. Mit inzwischen acht Betrieben geht es beim Zürcher Gastrounternehmen jetzt darum, diesen Wandel auch als Organisation erfolgreich zu vollziehen. **Michael Zollinger**

Er sei nie gerne als «Szenebeizer» bezeichnet worden, sagt Stefan Tamò und nimmt einen Schluck hausgemachten Eistee. Der Begriff suggeriere, dass man nur dem richtigen Trend folgen müsse und sein Lokal dann unabhängig von der Qualität des Gebotenen wie geschmiert laufe. «Wir haben in den letzten Jahren viele Trends selbst gesetzt und mit Pionierprojekten Mut bewiesen. Unsere Perspektive war immer langfristig», erklärt Tamò.

Gemeinsam mit Geschäftspartnerin Rose Lanfranchi sitzen wir im Garten der Wirtschaft Ziegelhütte, ihrem neusten Projekt. Das idyllisch gelegene Ausflugsrestaurant liegt am Waldrand über Schwamendingen. «Nicht gerade ein Trendquartier», wie Tamò augenzwinkernd meint. «Wir haben diesen wunderschönen Ort mit viel Aufwand aus dem Dornröschenschlaf geweckt. Gemeinsam mit der Stadt Zürich haben wir den Betrieb hier umgebaut und vor zwei Jahren wiedereröffnet. Er gedeiht prächtig, aber in die Gewinnzone ist es noch ein weiter Weg.» Zusammen mit den weiteren Partnern Cello Rohr, Crista Isenegger und Dave Lewinsky bilden die beiden die Geschäftsleitung der Gasometer AG. Im Hintergrund dabei ist Paolo Buonvicini.

## Am Anfang war das «Josef»

Es ist viel passiert seit den Anfängen vor mehr als 20 Jahren, als mit der Übernahme des Restaurant Josef im Kreis 5 der Grundstein für das erfolgreiche Gastrounternehmen gelegt wurde. Nach einem längeren Südamerika-Aufenthalt und einem Ausflug in die Schmuckbranche kehrte der ausgebildete Primarlehrer Stefan Tamò zurück nach Zürich und

begann als Kellner zu jobben. Das zweite Restaurant, in dem er arbeitete, war das «Josef». Drei Jahre später, 1993, übernahm er das Lokal. Es lief sehr gut. Doch der Betrieb war schlicht zu klein, um rentieren zu können. «Dann konnten wir den benachbarten türkischen Fischladen dazumieten und vergrössern. Wir investierten die für damalige Verhältnisse sagenhafte Summe von einer Mil-

*«Wir haben viele Trends selbst gesetzt und mit Pionierprojekten Mut bewiesen.»*

lion Franken in einen visionären Umbau. Wir kannten unser Quartier und wussten genau, was wir taten», erzählt Stefan Tamò weiter.

Das «Josef» ist zur lebenden Legende geworden. Es war die Zeit der offenen Drogenszene am Letten, die 1995 aufgelöst wurde und in der Folge ins Quartier überschwappte. 1998 folgte als zweites Lokal das «Primitivo» am oberen Letten. Es war das Sinnbild für die Verwandelung des elenden Areals der offenen Drogenszene in eine städtische Oase mit internationalem Flair und den Imagewandel Zürichs weg vom «Needlepark» hin zur alternativen Kulturstadt.

Auch an der Langstrasse waren Tamò und Co. ein paar Jahre später die ersten der neuen Gastronomen. 1999 eröffneten sie an der Ecke Neugasse/Langstrasse das «Lily's» mit panasiatischer Küche auf der Karte, just dort, wo der Drogenhandel besonders florierte. Heute ist die

Langstrasse eine beliebte Ausgehdestination.

«Wir haben uns immer dort bewegt, wo wir uns auskennen und stets alles selbst gemacht, vom Konzept über die Planung bis zur Umsetzung», sagt Tamò und fügt auch gleich an, wann sie dem Grundsatz untreu wurden: An der «Expo.02» sprang man kurzfristig in Yverdon ein, war aber mit dem ausgearbeiteten Gastrokonzept nicht erfolgreich. Ansonsten hatten die Quereinsteiger – nur Cello Rohr verfügt über einen Gastrohintergrund – bisher stets eine gute Nase. «Unsere Leidenschaft war von Anfang an das Konzeptemachen», sagt Rose Lanfranchi, die seit 1995 fest dabei ist und ursprünglich Physiotherapeutin war. Das Ristorante Italia mit authentischer italienischer Küche an der Zeughausstrasse eröffneten sie 2003. Im gleichen Jahr folgte ein zweites «Lily's», und zwar in Kleinbasel.

## Keine Eintagsfliege

Glaubwürdigkeit, Innovation, Qualität – nennen Lanfranchi und Tamò als Erfolgsrezept ihres Wirkens. «Wir nehmen aktiv an der Gestaltung dieser Stadt teil», sagt Tamò, «das macht uns glaubwürdig. Auch nach der Eröffnung arbeiten wir permanent an der Qualitätsverbesserung.» Man sei eben keine Eintagsfliege. Was mit Qualität gemeint ist, zeige sich gut am Beispiel der «Ziegelhütte». Man produziere hier oben fast alles selbst: vom Bierstengel über die Desserts, die Saucenfonds bis zum Gemüse aus dem eigenen Garten. «Das alles müssen wir jetzt nur noch besser kommunizieren.» Zwar seien die Umsätze in Schwamendingen massiv gestiegen im Vergleich zum Vorgänger. Auf ►



Stefan Tamò und Rose Lanfranchi (oben links) haben zusammen mit anderen Partnern ein vielseitiges Gastrounernehmen aufgebaut, zu dem eine Reihe von beliebten Lokalen in Zürich gehören – darunter das Josef, das Ristorante Italia und die Wirtschaft Ziegelhütte.

Bilder: Ruth Erdi/Scala Giger/2019

- der Kostenseite müsse man sich aber noch stark verbessern.

Unumwunden geben die beiden Gastronomen zu, die Umstände in Schwamendingen unterschätzt zu haben. «Das hier ist ein Ausflugslokal mit Riesenschwankungen», sagt Tamò, der selbst in diesem Stadtkreis aufgewachsen ist. Aktuell steht eine Neupositionierung an. Es soll noch stärker in Richtung Einfachheit, Handwerk und Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten gehen. «Hier draussen wollen die Leute Herzlichkeit und das Ländliche.» Zudem will man künftig stärker auf Bankette, Seminare und private Feiern setzen.

Der Aufbau der «Ziegelhütte» fiel in die gleiche Zeit wie die Eröffnung des Restaurants Markthalle im Viadukt. Das Lokal mit je rund 140 Aussen- und Innen-sitzplätzen läuft zwar gut, aber man stösst mit den personellen Ressourcen zurzeit an Grenzen. Ähnlich wie im Jahr 2003, als man neben dem «Lily's» in Basel auch noch mit einem Home-Delivery-Unternehmen gestartet war.

### Mit der Organisation einen Schritt machen

Überhaupt steht die Gasometer AG zurzeit an einem Wendepunkt. «Wir müssen jetzt unsere Organisation so weiterentwickeln, dass sie im Markt erfolgreich bleibt», erklärt Rose Lanfranchi. Mit dem Rückzug der Pioniere aus den einzelnen Lokalen habe man es verpasst, genügend starke Kader nachzuziehen. Man

sei halt immer sehr idealistisch und wenig strategisch vorgegangen. Nun zeige sich, dass man angesichts der Grösse plötzlich nicht mehr einfach so genügend gute Leute finde und zu vieles nicht verschriftlicht sei. «Das gilt es jetzt nachzuholen, um den Geschäftsführern und dem übrigen Personal klarere Vorgaben und Leitlinien geben zu können», so Lanfranchi. Führen mit Jahreszielvereinbarungen und dergleichen mehr wird jetzt zum Thema in einem Unternehmen, das bisher vor allem von der Leidenschaft und Persönlichkeit der Gründerinnen und Gründer gelebt hat.

*«Wir müssen unsere Organisation so weiterentwickeln, dass sie künftig erfolgreich bleibt.»*

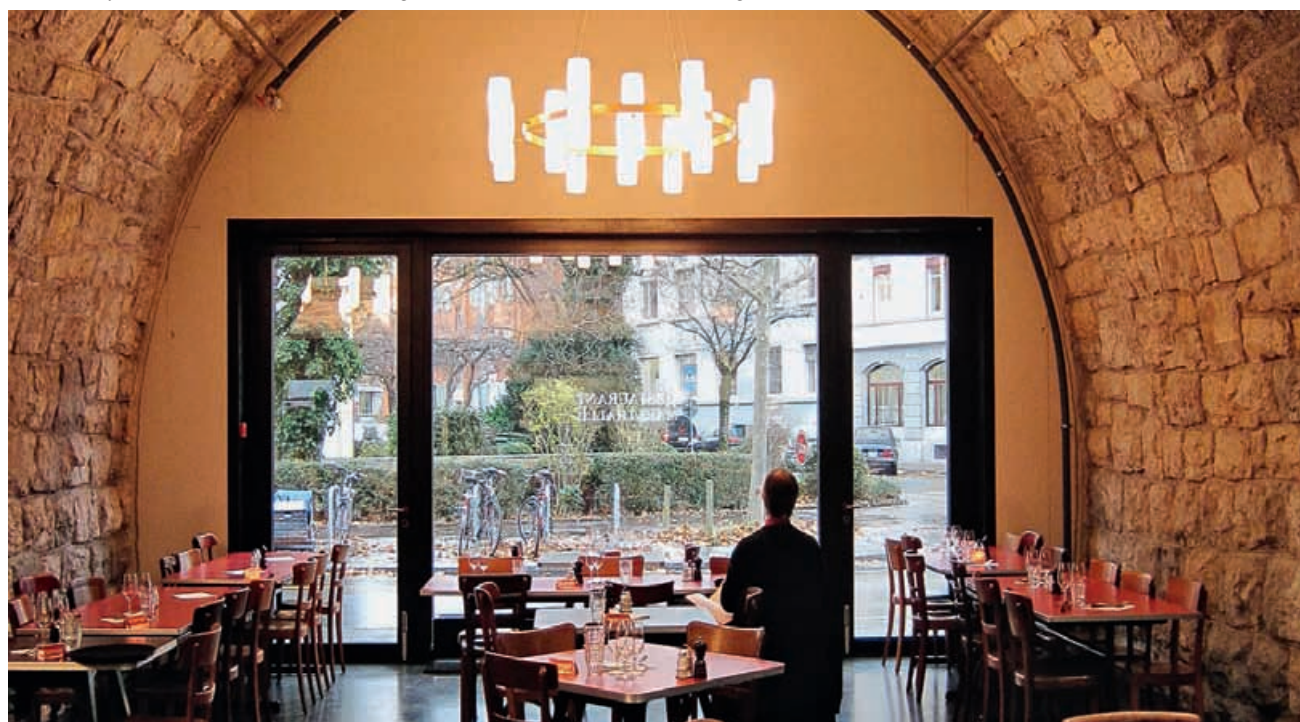
Der Prozess sei anspruchsvoll aber hoch spannend, findet Tamò. Ohne intensive und lange Diskussionen und externes Know-how gehe das nicht. Man orientiert sich dabei an der Managementlehre von Fredmund Malik und zieht bezüglich Strategie und Kommunikation eine entsprechende Agentur bei. Zu den Massnahmen gehört auch die Suche nach einer ausgewiesenen HR-Führungsperson mit Erfahrung in einem Wachstumsunternehmen.

Die Firma mit heute 300 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von rund 24 Millionen Franken versucht sich in einem Markt fit zu machen, der sich in den letzten 20 Jahren radikal verändert hat. «Dank der Liberalisierung haben wir heute in der Stadt Zürich eine enorme Dichte an Restaurants. Viele junge Gastronomen machen einen sehr guten Job», sagt Tamò. Die Gäste seien heute häufig auf Reisen und verglichen das gastronomische Angebot mit Städten im Ausland. Da müsse man einiges bieten, um langfristig Erfolg zu haben. Trotz der Schnelllebigkeit der Zürcher Gastronomie habe man dank kontinuierlich guter Arbeit viele Stammgäste, müsse heute aber mehr bieten, um die Leute bei der Stange zu halten. Zudem sind die Margen schmaler geworden.

### Die Weichen für die Zukunft stellen

Für die Zukunft lassen Tamò und Lanfranchi eine erste Katze aus dem Sack: «Wir eröffnen 2015 ein zweites «Lily's» in Zürich», verraten sie. Sie haben aber auch noch andere Ideen. Und da gibt es das Bedürfnis, nach all den intensiven Jahren irgendwann etwas weniger zu arbeiten. Sie und ihre Geschäftspartner sind alle um die 50. «Mit der zurzeit laufenden Organisationsentwicklung wollen wir die Weichen für die Zukunft stellen sowie langsam und schrittweise unsere Nachfolge planen», erklärt Rose Lanfranchi. ■

Gehört ebenfalls zur Gasometer AG: das trendige Restaurant Markthalle im Viaduktbogen in Zürich.



## Statistik

# Die meisten Firmen sind Kleinstbetriebe

Die Zahl der Unternehmen und der Beschäftigten in der Schweiz hat laut neusten Statistiken des Bundes leicht zugenommen. Bemerkenswert ist aber vor allem der Befund, dass zwei Drittel aller Unternehmen Kleinbetriebe oder Einzelfirmen sind.

Das Bundesamt für Statistik hat kürzlich die neusten Zahlen zur Unternehmensstruktur in der Schweiz vorgelegt. Es handelt sich um die provisorischen Daten für 2012 und die konsolidierten Zahlen für 2011. Danach gab es 2012 insgesamt rund 572 000 Unternehmen. Davon entfielen bemerkenswerte 66,1 Prozent oder 378 000 Betriebe auf Kleinunternehmen mit weniger als zwei Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten). 32,3 Prozent oder 185 000 Firmen hatten zwei bis 49 Beschäftigte, und 7600 Unternehmen (1,3 Prozent) zählten zwischen 50 und 249 Beschäftigte. Nur gerade rund 1400 Unternehmen oder 0,2 Prozent hatten 250 und mehr Angestellte.

## Dienstleistungssektor ist klar an der Spitze

Nach Wirtschaftssektoren betrachtet waren rund zehn Prozent respektive 57 400 Betriebe im primären Sektor tätig (Land-, Forstwirtschaft und Fischerei) und knapp 16 Prozent oder 90 000 Unternehmen im sekundären Sektor (Industrie und Gewerbe). Die grosse Mehrheit, nämlich drei Viertel oder 425 000 Unternehmen, waren Firmen aus dem tertiären Sektor (Dienstleistungen).

## 4,9 Millionen Beschäftigte

In den erfassten Unternehmen wurden insgesamt 4,9 Millionen Beschäftigte gezählt. Nach Geschlecht differenziert, teilten sie sich in 55,2 Prozent Männer und 44,8 Prozent Frauen auf. Mit über 3,6 Millionen Personen oder drei Vierteln aller Beschäftigten verzeichnete der Dienstleistungssektor klar am meisten Arbeitskräfte. In der Industrie und im Gewerbe wurden knapp 1,1 Millionen

(22,3 Prozent) gezählt, während der Anteil der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei rund 165 000 (3,4 Prozent) ausmachte. Rechnet man alle Beschäftigungsverhältnisse auf Vollzeitstellen um, ergeben sich rund 3,9 Millionen Vollzeitäquivalente. Die relativ hohe Differenz zur Gesamtzahl der Beschäftigten belegt, dass viele Personen einer Teilzeitarbeit nachgehen.

Betrachtet man die Beschäftigung nach der Grösse der Betriebe, fällt auf, dass 2012 mit rund 3,2 Millionen Personen die meisten Arbeitskräfte für kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Angestellten tätig waren. Wichtige Arbeitgeber waren aber auch die grossen Unternehmen mit mehr als 250 Angestellten, obwohl sie nur 0,2 Prozent aller Firmen in der Schweiz ausmachen: Sie beschäftigten mit rund 1,7 Millionen Personen rund einen Drittel der Arbeitskräfte.

## 11 000 zusätzliche Firmen plus 22 000 Vollzeitstellen

Im Vergleich zum Vorjahr war die Entwicklung sowohl bei den Unternehmen wie auch bei der Beschäftigung positiv. Die Zahl der Firmen stieg 2012 um rund 11 000, was einer Zunahme um zwei Prozent entspricht. Das Volumen der erfassten Vollzeitäquivalente lag um gut 22 000 Einheiten oder 0,6 Prozent über demjenigen des Vorjahrs.

Am grössten war das Wachstum im tertiären Sektor, in dem die Zahl der Firmen um 2,8 Prozent und diejenige der Beschäftigten um 0,8 Prozent zunahm. Auch im sekundären Sektor stiegen die Zahlen leicht an, derweil die Entwicklung im primären Sektor rückläufig war. ■ (MM/Pf.)



## ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

[www.abacus.ch/links/mobile](http://www.abacus.ch/links/mobile)

**ABACUS**  
business software

## Prävention

# Nur nicht aus dem Tritt geraten

Stolperunfälle gelten als Bagatelle. Doch die Unfallstatistiken sprechen eine andere Sprache: Vermeintlich harmlose Misstritte und Sturzunfälle verursachen jährliche Kosten von mehr als einer Milliarde Franken. Die Suva hat deshalb eine Präventionskampagne gegen Sturzunfälle lanciert und unterstützt auch Firmen mit Schulungsmaterial. Das Beispiel der Wasserversorgung Zürich zeigt den Nutzen auf.

Gespannte Seile, wacklige Bodenplatten und unebene Oberflächen: Auf dem Stolperparcours der Suva ist alles versammelt, was das Gleichgewicht gefährden und somit zu einem Unfall führen kann. Im Konferenzraum der Wasserversorgung Zürich ist der attraktive Stolperparcours auf Elementen postiert. Selbstverständlich werden die sogenannten Stolperfallen jeweils gezielt entschärft.

«Kommen Sie näher», sagt Mark Langenegger, Sicherheitsberater bei der Suva, zur Gruppe, die etwas skeptisch bei der Tür stehengeblieben ist. «Lieber nicht, das sieht gefährlich aus», witzelt ein Leitungsmonteure in Sicherheitsschuhen und blau-gelber Arbeitskleidung. Neben ihm steht ein Sachbearbeiter in Hemd, Bundfaltenhose und Halbschuhen. Von der Werkstatt bis zur Geschäftsleitung sind alle Mitarbeitenden versammelt.

### Auch der Direktor wird geschult

«Die Schulung ist für alle Mitarbeiter obligatorisch, sogar für unseren Direktor», sagt Martin Rotter, Beauftragter für Qualität, Sicherheit und Umwelt bei der Wasserversorgung. Etwa die Hälfte der Stolperunfälle habe sich in der Werkstatt oder auf Montage ereignet, die andere Hälfte im Büro. Zudem sei jeder zweite Freizeitunfall ein Stolper- oder Sturzunfall. Der Parcours trägt dieser Verteilung Rechnung: Nicht nur rutschige Kieswege, höckrige Grasflächen oder wacklige Steinplatten sind auf ihm nachgebildet, sondern auch die unterschätzten Fallen des trauten Heims.

Offen stehende Schränke in der Küche, vergessene Spielzeugbloks auf der Treppe, der Gartenschlauch auf der Terrasse – das Unfallrisiko ist in beiden Lebenswelten gross. Während die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die erste



Wo lauern Stolperfallen? Zum Beispiel auf Treppen und beim Lastentragen.

Runde noch mit Bravour absolvieren, haben sie es beim zweiten Durchgang buchstäblich schwerer. Langenegger drückt ihnen Harassen, Einkaufstaschen und andere sperrige Dinge in den Arm.

### Belächelt und unterschätzt

Verglichen mit anderen bekannten Suva-Kampagnen, etwa zum Asbestrisiko oder für die «Sichere Lehrzeit», wirkt das Engagement gegen das Stolpern auf den ersten Blick etwas übertrieben. Doch die Zahlen sprechen eine andere Sprache: Jedes Jahr ereignen sich in der Schweiz über 60 000 Stolperunfälle bei der Arbeit und weitere 105 000 in der Freizeit. Die Vorfälle werden oft belächelt und kleingeredet, und Videoclips mit stolpernden Pechvögeln gehören zur beliebten Youtube-Unterhaltung. Doch nicht nur die Versicherungsleistungen von mehr als einer Milliarde Franken pro Jahr, sondern auch das menschliche Leid der vermeintlich harmlosen Unfälle werden unterschätzt. Wer am falschen Ort stolpert, hat nichts mehr zu lachen. Das zeigt auch der aussagekräftige Kurz-

film «Unten», welcher den Mitarbeitenden der Wasserversorgung vor den Schulungsbloken vorgeführt wird.

«Wir lernen schon als Kinder, dass Stolpern zum Leben gehört, und in neun von zehn Malen passiert auch nichts Schlimmes», sagt Erwin von Moos, Leiter der Stolper-Kampagne bei der Suva. Jedoch werde das zehnte, potenziell verhängnisvolle Mal notorisch unterschätzt. Wer die Treppe hinunterstürze, könne ohne Kratzer aufstehen oder aber im Rollstuhl landen. Jedes Jahr verunfallen fünf Personen bei vermeintlich harmlosen Stolperunfällen tödlich. «Quer durch alle Branchen und Länder ist Stolpern eine der häufigsten Unfallursachen, führt zu sehr vielen Ausfalltagen und dadurch zu enormen Kosten», führt von Moos aus.

Während die Unfallstatistiken der Suva wie auch vieler Betriebe die Kampagne zweifellos legitimieren, ist die öffentliche Wahrnehmung oftmals auf andere Aspekte fokussiert. «Wer zum Beispiel darauf hinweist, dass man beim Schreiben von SMS während des Ge-

hens häufiger stolpert, gerät sofort in den Verdacht, den Leuten das Handy verbieten zu wollen», berichtet von Moos. Stehen bleiben beim Schreiben würde schon genügen.

### Risiken entschärfen

Wer riskante Situationen nicht einfach hinnimmt, sondern aktiv entschärft, kann das Risiko für sich und andere deutlich vermindern. «Bei der Prävention von Stolperunfällen geht es um Verhältnisse, Verhalten und körperliche Voraussetzungen», fasst Mark Langenegger zusammen. Jeder Aspekt kann beeinflusst werden: Gute Beleuchtung und Handläufe schaffen sichere Verhältnisse, ein angepasstes Verhalten vermindert das Sturzrisiko, und wer seine körperlichen Voraussetzungen verbessert, etwa durch mehr Sport und Bewegung, ist deutlich weniger gefährdet als inaktive Menschen. Besonders wichtig sei es, die Sicherheit nicht als rein berufliches Thema anzusehen, meint Langenegger: «Der sicherste Arbeitsplatz nützt wenig, wenn man zu Hause die Kellertreppe mit Altpapier und Vorräten stellt, keinen Handlauf montiert und der Raum schlecht beleuchtet ist.»

Bei der Wasserversorgung Zürich bleibt das Stolpern respektive das Nicht-Stolpern das ganze Jahr über ein Thema. In den Sommermonaten suchten Mitarbeitende und Vorgesetzte gemeinsam Stolperfallen, um diese gezielt zu entschärfen. Zudem wurden Sturzunfälle auf Treppen thematisiert. Im Herbst sollen die Angestellten ihre heimischen Gänge, Treppen und Winkel unter die Lupe nehmen. «Wir legen grossen Wert



Mitarbeitende der Wasserversorgung Zürich bei der Schulung mit dem Stolperparcours.

darauf, die Arbeitssicherheit als Konstante einzubinden. Einzelaktionen verpuffen rasch. Wichtig ist, dass man an einem Thema dranbleibt», fasst Martin Rotter zusammen. Eine besondere Herausforderung sei die richtige Dosierung: «Wir müssen genügend Informationen liefern, aber nicht so viele, dass es den Mitarbeitern zu viel wird.»

### Für alle etwas

Die Balance zwischen Sensibilisierung und Übersättigung scheint man an diesem Morgen auch durch die kurzweiligen Posten gefunden zu haben. «Der Parcours war überraschend, er hat mir am besten gefallen», sagt Peter Huber. Der Informatiker arbeitet in einem relativ sicheren Büroumfeld, «auch wenn wir bei neuen Testinstallationen aufpassen müssen, damit nicht überall Kabel

auf dem Boden rumliegen». Auch Gabriel Gamba, der sich als Mechaniker vor allem um die Installation und Wartung von Wasseruhren kümmert, fand am Parcours und an den Bewegungsübungen mit dem Footbag am meisten Gefallen. «In der Werkstatt fühle ich mich sicher, die Stolperfallen lauern bei mir wohl eher in der Freizeit», meint er. Franziska Rageth als Laborantin konnte der Arbeit mit Papier und Stift mehr abgewinnen als dem Parcours: «Das Quiz hat mich am meisten angesprochen, es war sehr informativ. Ich habe mehr Informationen aufnehmen können.» ■

Dieser Beitrag wurde von der Suva zur Verfügung gestellt. Präventions- und Schulungsmaterial sowie Informationen zum ausleihbaren Stolperparcours unter: [www.stolpern.ch](http://www.stolpern.ch)

## Das GPS für Ihre Saläre

[salaervergleiche.ch](http://salaervergleiche.ch)

# Angesagt ist eine flexible Lohnfindung

Noch sind die wirtschaftlichen Aussichten zu ungewiss, um über verbindliche Lohnerhöhungen zu sprechen. Die Umsetzung der Zuwanderungs-Initiative verunsichert die Schweizer Wirtschaft zusätzlich. Dennoch fordert Travail Suisse für 2015 bereits rund zwei Prozent mehr Lohn. Sinnvoller als starre Forderungen ist aber eine flexible Lohnfindung in den Branchen und Betrieben.

Noch sind die wirtschaftlichen Aussichten zu ungewiss, um über verbindliche Lohnerhöhungen zu sprechen. Zwar wird für 2015 eine Konjunkturbelebung erwartet, Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Weltwirtschaft Fahrt aufnimmt und sich insbesondere der Euro-Raum stabilisiert. Beides ist derzeit aber nach wie vor unsicher.

## Pauschale Forderungen sind problematisch

Mit Blick auf die Situation in der Schweiz sorgt die Umsetzung der Zuwanderungs-Initiative für weitere Unsicherheiten. So wurden die BIP-Wachstumsprognosen für 2014 kürzlich von sämtlichen Forschungsinstituten nach unten korrigiert. Und: Trotz expansiver Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank dürfte die Teuerung auch im nächsten Jahr tief ausfallen, entsprechend sind die Reallöhne nicht unter Druck. Obwohl die Ausgangslage also

vage ist, hat Travail Suisse die Lohnrunde 2015 bereits eröffnet und fordert Lohnerhöhungen «in der Grössenordnung von zwei Prozent».

Viele Branchen und Unternehmen führen ihre Lohnverhandlungen zu einem späteren Zeitpunkt durch. Zudem sind pauschale Lohnforderungen angesichts der ungewissen und auch heterogenen Ausgangslage aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) problematisch. Lohnerhöhungen können nur dort erwartet werden, wo sie überhaupt möglich sind. Der lohnpolitische Handlungsspielraum ist je nach Branche oder Betrieb verschieden, die Spanne der Lohnabschlüsse wird entsprechend gross sein.

## Positive Zeichen sind durchaus möglich

Für Unternehmen, die angesichts des andauernd starken Frankens mit tiefen Margen kämpfen, liegen Lohnerhöhun-

gen nicht drin. Sie müssen primär dafür sorgen, ihre Arbeitsplätze zu erhalten. Betriebe, die einen gewissen Handlungsspielraum haben, in unsicheren Zeiten ihre Kosten aber nicht dauerhaft erhöhen können, können ihre Mitarbeitenden über Einmalzahlungen am Unternehmenserfolg beteiligen. Firmen mit mehr Möglichkeiten schliesslich können vor dem Hintergrund der tiefen Teuerung durchaus positive Zeichen setzen.

## Vereinbarungen in Branchen und Betrieben sind besser

Für den SAV ist klar: Angesagt ist vor dem aktuellen Hintergrund eine flexible Lohnfindung. Lohnerhöhungen sollten auf Branchen- oder Betriebsebene vereinbart werden und den wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst sein. Mit starren Lohnvorstellungen ist niemandem geholfen, auch nicht den Arbeitnehmern. ■ (SAV)

8.-9.10.2014, Olten  
**Stressreduktion im Unternehmen**



Gesundheitsförderung  
Schweiz



### Für gesunde Mitarbeitende in gesunden Betrieben

Betriebe, die sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden engagieren, können mittel- und langfristig **positive Auswirkungen** erwarten wie besseres Betriebsklima, gesteigerte Produktivität und geringere Personalfuktuation. All dies trägt zum **nachhaltigen Unternehmenserfolg** bei.

Gesundheitsförderung Schweiz bietet **praxisorientierte Weiterbildungen** zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) an.

Detailinformationen finden Sie unter:  
[www.gesundheitsfoerderung.ch/weiterbildung](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/weiterbildung)

**Weiterbildungen**  
Betriebliches Gesundheitsmanagement

# «Ein einmaliges Schaufenster»

Vom 17. bis 21. September finden in Bern die ersten Schweizer Berufsmeisterschaften statt – die SwissSkills 2014. Für Ueli Müller, Generalsekretär der Stiftung SwissSkills, geht damit ein lang gehegter Wunsch in Erfüllung, wie er im Interview zu diesem Grossanlass bestätigt.

## Herr Müller, was sind Berufsmeisterschaften?

**Ueli Müller:** An Berufsmeisterschaften messen sich die besten jungen Talente eines Berufs. Dabei stehen die Fertigkeiten und Kenntnisse – also die «Skills» – im Vordergrund. Berufsmeisterschaften sind eine ideale Plattform für das Berufsmarketing respektive die Nachwuchsförderung. Sie tragen Berufsbilder in die Öffentlichkeit und stärken das Image der Berufsbildung.



*Erläutert den Sinn der Berufsmeisterschaften:  
Ueli Müller, Generalsekretär von SwissSkills.*

## Wer organisiert diese Meisterschaften?

Verantwortlich sind die Organisationen der Arbeitswelt. Sie konzipieren und organisieren für ihre Berufe die Wettbewerbe, führen diese durch und bewerten die Teilnehmenden. Bisher hat jeder Beruf seine Meisterschaft für sich durchgeführt. Mit den SwissSkills in Bern finden erstmals alle Berufsmeisterschaften gleichzeitig am gleichen Ort statt.

## Bei handwerklichen Berufen kann man sich leicht einen Wettbewerb vorstellen. Doch: Wie sieht ein solcher bei den Kaufleuten aus?

Man kann in allen Berufen anspruchsvolle und berufsgerechte Wettbewerbsaufgaben entwickeln. Kaufleute können beispielsweise ein Verkaufsgespräch führen oder eine administrative Arbeit strukturieren.

## Was motiviert junge Menschen, an Berufsmeisterschaften teilzunehmen?

Die Motive sind unterschiedlich. Es gibt Wettkampftypen, die sich gerne mit anderen messen, Abenteurer, die etwas Aussergewöhnliches erleben möchten und solche, die in ihrem Beruf vorankommen wollen. So oder so: Alle machen eine persönliche Entwicklung durch: Sie werden reifer, selbstbewusster und gewandter im Umgang mit Menschen.

## Was erwarten Sie von den Schweizer Berufsmeisterschaften?

Die SwissSkills in Bern sind ein einmaliges Schaufenster für unser Berufsbildungssystem: 130 Berufe stellen sich vor, 70 davon tragen Meisterschaften aus. Ich wünsche mir, dass Jugendliche, Eltern und Lehrer erkennen: Eine berufliche Grundbildung eröffnet genauso gute berufliche Perspektiven wie das Gymnasium. Wenn wir mehr junge Leute für eine berufliche Grundbildung gewinnen, sind meine Erwartungen erfüllt.

## Werden die Berufsmeisterschaften auch künftig nur noch zentral durchgeführt?

Die SwissSkills 2014 sind ein lang gehegtes Wunschprojekt der Stiftung SwissSkills. Sie sind aber ein Grossprojekt mit einem Budget von 15 Millionen Franken – die enormen finanziellen Aufwendungen der Berufsverbände nicht eingerechnet. Vor diesem Hintergrund und auch angesichts des organisatorischen Aufwands rechne ich in den nächsten Jahren nicht mit zentralen Meisterschaften. Schön wäre es alleweil. ■

## Die meisten Teilnehmenden werden von ihrem Arbeitgeber unterstützt, materiell und mit Zeitgutschriften. Wieso?

Wer an Berufsmeisterschaften teilnimmt, will mehr leisten als der Durchschnitt. Solche Mitarbeitende sind für jedes Unternehmen ein Gewinn. Angesichts des Fachkräftemangels lohnt es sich doppelt, in diese Leute zu investieren. Kommen sie mit einer Medaille von einer Meisterschaft zurück, hat der Betrieb zusätzlich einen Imagegewinn.

## Rund 1000 Teilnehmende

Die ersten gemeinsamen Schweizer Berufsmeisterschaften in Bern gehen vom 17. bis 21. September auf dem Bernexpo-Gelände über die Bühne. Dabei kämpfen rund 1000 junge Leute aus 74 Berufen um die Titel. Die Organisatoren erwarten rund 200 000 Besucher an der grössten Leistungsschau der Berufsbildung.

Die Stiftung SwissSkills stärkt das Ansehen der Berufsbildung in der Öffentlichkeit. Sie koordiniert die Schweizer Berufsmeisterschaften und ermöglicht jungen Berufsleuten die Teilnahme an internationalen Wettbewerben. Getragen wird sie von Bund, Kantonen, Schulen und den Organisationen der Arbeitswelt (dazu gehört der Schweizerische Arbeitgeberverband).

Mehr Informationen: [www.swisskillsbern2014.ch](http://www.swisskillsbern2014.ch) ■

# Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

## Anzeigenvermarktung



Zürichsee Werbe 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](http://www.zs-werbeag.ch), [arbeitgeber@zs-werbeag.ch](mailto:arbeitgeber@zs-werbeag.ch)

**Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.**

## VERANSTALTUNGEN

### Fachgespräch: Erfolgsfaktoren bei der Zusammensetzung Ihres Verwaltungsrates

Veranstalter: Lilienberg  
Unternehmerforum  
Datum: 10. September 2014  
Ort: Lilienberg Unternehmerforum, Ermatingen  
[www.lilienberg.ch](http://www.lilienberg.ch) → Veranstaltungen

### SwissSkills Bern 2014 –

**1. Schweizer Berufsmeisterschaften**  
Veranstalter: Verein  
SwissSkills Bern 2014  
Datum: 17. bis 21. September 2014  
Ort: Bernexpo, Bern  
[www.swisskillsbern2014.ch](http://www.swisskillsbern2014.ch)

### Interdisziplinäre Fachtagung: Stillen und Arbeit

Veranstalter: Schweizerische Stiftung zur Förderung des Stillens  
Datum: 18. September 2014  
Ort: Universitätsspital, Zürich  
[www.stiftungstillen.ch](http://www.stiftungstillen.ch)

### 2. personalSCHWEIZ Fachtagung: Schweizer Personalpraxis par excellence!

Veranstalter: WEKA –  
Business Media AG  
Datum: 28. Oktober 2014  
Ort: Crowne Plaza, Zürich  
[www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

### KOF Prognosetagung 2014: Schweizerische Wirtschaftsentwicklung bis 2016

Veranstalter: KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich  
Datum: 29. Oktober 2014  
Ort: UBS-Konferenzzentrum Grünenhof, Zürich  
[www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch) → Veranstaltungen

### Europa Forum Luzern: Offene globale Märkte

Veranstalter: Europa Forum Luzern  
Datum: 10. und 11. November 2014  
Ort: KKL, Luzern  
[www.europa-forum-luzern.ch](http://www.europa-forum-luzern.ch)

Weitere Veranstaltungen auf  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## PUBLIKATIONEN



### Arbeitsrecht im Unternehmen

Antworten auf häufige Fragen im Alltag von Personalverantwortlichen. Alain Friedrich/Meret Tobler, 2014, 208 S., broschiert, Fr. 55.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-3118-6. Arbeitsrechtliche Fragen stellen sich in einem Unternehmen fast täglich. Das Nachschlagewerk für die Praxis ist im Frage-Antwort-Stil konzipiert und dient als erste Anlaufstelle.

### Früherkennung

Zwischen Wohlbefinden und Krankheit. Denise A. Camenisch, 2014, 184 S., gebunden, Fr. 39.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1375-5. Die steigenden Kosten psychischer Krankheiten belasten nicht zuletzt die Wirtschaft. Aus verschiedenen Blickwinkeln wird dargestellt, wie krank werdende Menschen im Arbeitskontext früher erkannt und betreut werden können.



### Glück. Macht. Erfolg

Wie Glück zu mehr Rendite führt. Dorette Segsneider, 2014, 272 Seiten, gebunden, Fr. 28.50, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-930-7. Die Glücksökonomie geht der Frage nach, ob Glück die Voraussetzung für Erfolg ist. Anhand von Fakten belegt die Autorin, dass Erfolg keine Glückssache ist, sondern das Ergebnis zufriedener Mitarbeitender.

### Handbuch der Schweizer Politik

Peter Knoepfel et al. (Hrsg.), 2014, 5. Aufl., 952 Seiten, gebunden, Fr. 88.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-866-9. Neben Akteuren, Prozessen und Institutionen werden auch die jüngsten Entwicklungen in den verschiedenen Politikbereichen erörtert. Neu sind die Kapitel zur politischen Geschichte der Schweiz, zur Familien- und zur Gesundheitspolitik.



### Achtung Burn-out!

Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Hans Kernen/Gerda Meier, 2014, 3. Aufl., 278 Seiten, kartoniert, Fr. 58.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07887-8. Was können Betriebe für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden tun, wie lässt sich durch Fördern von Ressourcen die Leistungsfähigkeit nachhaltig sichern? Das praxisnahe Buch gibt Antworten.

### Der Chef, den keiner mochte

Warum exzellente Führungskräfte nicht nett sind. Markus Jotzo, 2014, 240 Seiten, gebunden, Fr. 37.90, Gabal, Offenbach, ISBN 978-3-86936-594-7. Nicht jeder Kumpelchef ist auch eine gute Führungskraft. Ausgehend von dieser Grundthese bietet der Ratgeber Erkenntnisse, Tipps und konkretes Handwerkszeug auf dem Weg vom guten zum exzellenten Chef.



### Betriebsübergabe – Betriebsübernahme

an/durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Albert Walter Huber, 2014, 176 S., kartoniert, Fr. 49.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7143-0256-1. Immer mehr KMU werden extern übergeben oder von aussen übernommen. Das Buch beschreibt in vier Phasen alle Schritte aus Sicht von Übergeber wie Übernehmer.

Arbeitgeberverband Rheintal

# St. Galler Rheintal als attraktiver Arbeits- und Lebensraum

Der AGV Rheintal ist der grösste regionale Arbeitgeberverband der Ostschweiz. Die exportorientierte Region ist jüngst stark gewachsen und sieht sich jetzt mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehört das Grenzgängerwesen, das nach dem Ja zur Masseneinwanderungs-Initiative neue Brisanz erhalten hat. **Michael Zollinger**



Bild: zlg

*Landschaftlich einmalig, aber auch eine dynamische Wirtschaftsregion: das St. Galler Rheintal.*

«In unserem Verband sind heute fast alle Branchen vertreten: von der metallverarbeitenden und optischen Industrie über den Bau, die Banken und die Versicherungen bis zum Druck, aber auch die Dienstleistungen und das Gewerbe», sagt Thomas Bolt, der seit drei Jahren Sekretär des AGV Rheintal ist. Die Anfänge des regionalen Arbeitgeberverbands reichen in die Zeit vor dem 2. Weltkrieg zurück und hängen mit der einst starken Bedeutung der Textilindustrie in der Region zusammen. 1936 gründeten 16 Unternehmen aus dieser Industrie die «Arbeitgebervereinigung der Textilbranche des Unter- rheintals», den Vorgängerverein des heutigen AGV Rheintal. Damals ging es vor allem um die Wahrung von standesgemäsem Verhalten, aber auch schon zu dieser Zeit um die Thematik des Grenzgängerwesens.

Bereits zehn Jahre später begann sich der Verband für andere Branchen zu öffnen. Im Laufe der Jahre schwand die Bedeutung der Textilindustrie. Mit grossen Firmen wie SFS, Wild (heute Leica) oder Jansen wurden hingegen die metallverarbeitende

und die optische Industrie immer wichtiger. «In den letzten 15 bis 20 Jahren sind viele KMU dazugekommen, und auch das Gewerbe und der Dienstleistungssektor sind heute stark vertreten in unserem Verband», schildert Rechtsanwalt Bolt die Entwicklung. Die Mitgliederzahl ist auf stattliche 510 Firmen angewachsen, die insgesamt rund 18000 Arbeitnehmende vertreten. Damit ist der AGV Rheintal einer der grösseren regionalen Arbeitgeberverbände.

## Starke Exportregion mit einer florierenden Bauindustrie

«Die Bedeutung der Rheintaler Wirtschaft», sagt AGV-Präsident René Wuffli, «zeigt sich gut anhand des Exportvolumens unserer Mitglieder. Von den zehn Milliarden Franken des gesamten Kantons St. Gallen generiert das Rheintal vier Milliarden. Nehmen wir Rorschach, Werdenberg und das Sarganserland noch dazu, sind es sogar sechs Milliarden Franken.» In der Folge entstanden nicht zuletzt viele Zulieferfirmen und eine florierende Bauindus-

trie, die heute auch im Verbandsvorstand vertreten ist.

Wuffli selbst ist seit sechs Jahren Präsident und vertritt als Geschäftsführer der Rheintal Medien AG die Verlags- und Druckindustrie. Mit einem Bevölkerungswachstum von elf Prozent in den letzten Jahren ist das Rheintal eine stark wachsende Region. Und sie ist auch für Firmen attraktiv. Bereits im Jahr 2005 attestierte eine Studie des Instituts Contor dem Rheintal im internationalen Vergleich beste Ansiedlungsvoraussetzungen für Unternehmen der Hochtechnologie. Von insgesamt über 1200 in Europa untersuchten Regionen erzielte das St. Galler Rheintal damals den hervorragenden 9. Rang. Die Positionierung als Hightech-Region steht jetzt wieder ganz oben auf der Prioritätenliste des Verbands, wie Sekretär Thomas Bolt betont.

### Innovative Ideen und Denkanstösse

Zu den wichtigen Themen der letzten Jahre zählt Präsident Wuffli den Einsatz für die Infrastruktur (Mittelschule und öffentlicher Verkehr) und für das duale Ausbildungssystem. Man sei politisch in diesen Bereichen immer sehr engagiert gewesen und habe auch den Verein St. Galler Rheintal, der die Wirtschaft und die Politik in der Region vernetzt, mitgegründet. «Wir sind ein aktiver Verband mit Gewicht und in allen bedeutenden Gremien dieser Region vertreten», sagt Wuffli.

## «Die Positionierung als Hightech-Region steht jetzt wieder ganz oben auf der Prioritätenliste.»

Attraktiv für die Mitglieder seien die vielen Veranstaltungen, die Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Vernetzung ermöglichen. «Bis zu zehn Veranstaltungen führen wir jährlich durch. Es gehört zum guten Ton, daran teilzunehmen», meint Thomas Bolt. Darunter waren im laufenden Jahr etwa eine Veranstaltung darüber, wie Firmen ihre älteren



Präsident des AGV Rheintal: René Wuffli.

Arbeitnehmenden fit für den Arbeitsmarkt halten – oder im Oktober ein Anlass mit Unternehmer Peter Spuhler als Referent zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Politik. Gemäss René Wuffli geht es nicht zuletzt auch darum, Denkanstösse zu geben. «Des Weiteren vertreten wir unsere Mitglieder in der regionalen und nationalen Wirtschafts- und Arbeitgeberpolitik, und wir bieten auch unentgeltliche Rechtsberatung an, vor allem im Bereich Arbeitsrecht.»

Ein Erfolg sind die Veranstaltungen an den regionalen Oberstufenschulen, wo der AGV Rheintal unter dem Motto «Fit für die Lehre» auftritt und zu diesem Thema auch ein Buch mitfinanziert hat. Zuweilen stossen die Rheintaler Projekte an, die über die Region hinaus Beachtung finden. Die Idee für ein Credo der Zusammenarbeit zwischen dem AGV Rheintal und dem Ärzteverein Rorschach – Rheintal betreffs Arztzeugnissen wurde inzwischen auch in anderen Kantonen aufgegriffen und umgesetzt.

### Abhängig von den Grenzgängern

Ein Thema, das in der Region derzeit besonders unter den Nägeln brennt, sind die Folgen der Annahme der Masseneinwanderungs-Initiative auf die Grenzgänger aus Deutschland und Österreich. Bei den Mitgliedsfirmen sind aktuell mehr als 2600 Grenzgängerinnen und Grenzgänger beschäftigt. René Wuffli und Thomas Bolt sind der Ansicht, dass diese von der künftigen Kontingentierung ausgeschlossen sein müssen, weil ohne sie die Rheintaler Wirtschaft

schlicht ihre Innovationskraft verlöre. «Wir können als regionaler Verband zwar kein Lobbying in Bern betreiben, müssen aber bei den verschiedensten Entscheidungsträgern in der Politik deziert auf diese Problematik hinweisen und sensibilisieren», erklärt Wuffli.

### Eine Vision für die Zukunft

Weitere Herausforderungen für die Exportregion sind in naher Zukunft der nach wie vor starke Franken und genügend geeignete Lehrlinge. Für René Wuffli ist es auch aus diesen Gründen zentral, dass sich die regionale Wirtschaft vernehmen lässt – und zwar nicht abgehoben, sondern so, dass die Menschen es verstehen und man nahe bei ihnen ist. In diesem Zusammenhang bezeichnet er die viermal im Jahr erscheinende Tabloid-Zeitung «Rheintal und Wirtschaft» als hilfreich.

Auch in Zukunft will man aktiv an der Vision arbeiten, das Rheintal zu einem der attraktivsten Arbeits-, Wohn- und Lebensräume der Schweiz zu machen. Dazu gehört für die Verbandsverantwortlichen auch der Blick über die Grenze. «Wir suchen die Zusammenarbeit mit den benachbarten Wirtschaftsverbänden im Ausland. Schliesslich durchfährt man bei uns innert 20 Minuten ein Gebiet mit 120 000 Einwohnern, wenn man Vorarlberg und das Fürstentum Liechtenstein dazu zählt», so Wuffli. ■



**Gründung:** 1936

**Mitglieder:** 510

**Präsident:** René Wuffli

**Sekretär:** Thomas Bolt

#### Kontakt

Arbeitgeberverband Rheintal

Austrasse 2

9435 Heerbrugg

Tel. +41 (0)71 727 97 87

sekretariat@agv-rheintal.ch

www.agv-rheintal.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](http://www.zs-werbeag.ch), [arbeitgeber@zs-werbeag.ch](mailto:arbeitgeber@zs-werbeag.ch)

**Votre partenaire publicitaire  
pour un succès assuré**

# Stabilité et ouverture



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

plus de quatre milliards de francs par ans. Ici aussi, la question du vieillissement pose de sérieuses controverses.

Depuis plus d'une année, Roland A. Müller assure la direction de l'Union patronale suisse. Dans son interview par René Pfister, il dresse un bilan de cette période enrichissante et s'exprime sur les défis posés aux milieux économiques, dont en particulier la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration.

Nous avons convié à notre Entretien Beat Welti, directeur de la société Oswald Produits alimentaires. Cette entreprise familiale basée à Steinhäusen fabrique une large gamme de bouillons, condiments et soupes, et aussi des mélanges pour la cuisson et les boissons, et même des capsules de café. Elle utilise principalement des matières premières suisses dans sa production. Nous avons aussi invité à se présenter l'entreprise Eugène Baud à Chêne-Bourg. Cette quincaillerie est une des entreprises les plus anciennes de Genève et remonte à 1805. Comme nous l'explique son directeur Christophe Frison-Roche, cette PME occupant 35 personnes a développé son offre bien au-delà de son activité traditionnelle.

La mise en œuvre de l'initiative dite «contre l'immigration de masse» pose de sérieux problèmes à la Suisse. Dans son Eclairage, Michel Barde nous livre son analyse sur la question et rappelle que c'est son ouverture à l'Europe et au monde qui fera vivre notre pays en lui permettant de marquer son identité.

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

## «Employeur Suisse»

109<sup>e</sup> 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: 4100  
Tirage certifié (REMP 2013):  
Tirage diffusé: 3534  
Vendu: 3108  
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/Gaetan Bally

## Chères lectrices, chers lecteurs,

Le vieillissement démographique est en train de devenir l'un des défis majeurs de notre politique intérieure. Selon les estimations, la proportion des plus de 60 ans de la population résidant en Suisse devrait dans trente ans dépasser de 60 pour cent son niveau actuel. Les conséquences de cette évolution seront considérables pour le domaine de la santé, le marché du travail et bien sûr les assurances sociales. Or, la sécurité des rentes est un facteur de stabilité fondamental de la politique sociale. Pour cette raison, les milieux économiques entendent poser dès maintenant d'utiles jalons en vue de garantir la prévoyance vieillesse de l'avenir.

Dans notre Dossier consacré à cette thématique, Martin Kaiser prend position sur le projet de réforme du Conseil fédéral sur la «Prévoyance vieillesse 2020» et précise l'approche des milieux économiques en la matière. De toute évidence, il s'agit là du plus grand chantier de politique intérieure des années à venir. Last but not least, notre spécialiste fait le point sur la question des prestations complémentaires à l'AVS et l'AI. Il ressort d'une analyse du Conseil fédéral que les dépenses totales de cette branche d'assurance sociale ont progressé en quatre ans d'un milliard de francs pour atteindre

## Négociations salariales: la flexibilité s'impose

Les perspectives économiques sont encore trop incertaines pour que l'on puisse envisager des hausses de salaires contraignantes. Cela n'empêche pas Travail Suisse d'exiger 2 pour cent de salaires supplémentaires pour 2015.

On s'attend certes pour 2015 à une reprise conjoncturelle, pour autant toutefois que l'économie mondiale reparte et en particulier que la zone euro se stabilise. Les perspectives de croissance

*D'accord pour des augmentations, mais seulement si elles sont possibles!*



Photo: PHOTOPRESS

du PIB pour 2014 ont été récemment revues à la baisse par tous les instituts de recherche. Malgré la politique monétaire expansionniste de la Banque nationale, le renchérissement devrait être faible en 2015; les salaires réels ne sont donc pas sous pression. En dépit du flou de cette situation de départ, Travail Suisse a déjà lancé les négociations salariales 2015 et formule des revendications de salaires de l'ordre de 2 pour cent. Mais de nombreuses branches et entreprises lancent leurs négociations salariales beaucoup plus tard. Des augmentations de salaires ne peuvent être attendues que lorsqu'elles sont possibles. La marge de manœuvre de politique salariale diffère d'une branche et d'une entreprise à l'autre. L'étendue des conventions salariales sera ajustée en conséquence. Pour les entreprises qui en raison du franc fort se battent encore avec de faibles marges, les augmenta-

tions de salaires n'entrent pas en considération. Elles doivent veiller avant tout à maintenir leurs emplois. Les entreprises qui disposent d'une certaine marge de manœuvre, mais qui dans des temps d'incertitude ne peuvent procéder à une augmentation durable de leurs coûts peuvent faire participer leurs collaborateurs au succès de leur entreprise par des versements uniques. Enfin, vu le faible taux de renchérissement, les entreprises qui ont davantage de possibilités peuvent tout à fait lancer des signaux positifs vu le faible taux de renchérissement.

Dans cette situation, il faut donc chercher des solutions flexibles. Les augmentations de salaires doivent donc être convenues au niveau des branches ou des entreprises et être adaptées aux données de l'économie. Les formules rigides n'aident personne, pas non plus les salariés. ■

## Publication «Pourquoi faut-il de la croissance?»

Avec une nouvelle publication et une plateforme Internet, economiesuisse s'investit sur le thème de la croissance. La question de savoir si notre économie doit continuer de croître est présente plus que jamais dans l'opinion publique suisse. La croissance économique est souvent présentée de manière partielle, on considère qu'elle représente une évolution négative ou une menace.

L'organisation faîtière de l'économie y analyse les sept critiques principales formulées par les détracteurs de la croissance et donne des exemples positifs de la croissance en Suisse.

Ce n'est pas tous les jours qu'une organisation faîtière de l'économie se demande «Pourquoi faut-il de la croissance?» Avec cette publication, economiesuisse s'investit dans ce débat d'actualité et examine la solidité des principaux arguments avancés par les détracteurs de la croissance. Le supposé besoin de consommer toujours plus est analysé au même titre que l'impossibilité apparente d'une croissance exponentielle durable. La publication aborde

également ce thème sous l'angle pratique et illustre la notion de croissance au moyen de sept exemples concrets tirés du quotidien. Ils montrent que si la Suisse est championne du monde en matière d'innovation ce n'est pas sans raison. Partout en Suisse, de nouvelles idées sont explorées, induisant le changement, le progrès et la prospérité. La croissance économique n'est pas le résultat d'une volonté politique ou sociale, la publication le montre clairement. Elle est le fruit des efforts déployés par les individus pour acquérir de nouvelles connaissances et améliorer constamment leurs conditions de vie. C'est pourquoi, il serait faux, selon

economiesuisse, de vouloir réprimer la croissance par des moyens politiques. Il n'est pas non plus possible de sauvegarder la prospérité atteinte grâce à des mesures protectionnistes, comme le propose l'initiative populaire Ecopop. L'ouverture contribue considérablement à la prospérité – surtout dans un pays comme la Suisse.

La publication «Pourquoi faut-il de la croissance?» est disponible gratuitement chez economiesuisse. La plateforme Internet qui la prolonge, [www.croissance-pourquoi.ch](http://www.croissance-pourquoi.ch), propose entre autres des informations complémentaires sur les exemples de croissance, des galeries de photos et un quiz. ■

## Marco Taddei rejoint la direction de l'Union patronale suisse

Monsieur Marco Taddei a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> septembre 2014 comme membre de la direction de l'UPS et comme responsable de notre nouvelle «Antenne romande» domiciliée dans les locaux de la CVCI à Lausanne. M. Taddei prend aussi la responsabilité des dossiers du secteur International lesquels lui seront transmis par M. Alexandre Plassard qui se retirera pour prendre sa retraite en novembre 2014.

Marco Taddei a grandi et fait toute sa scolarité obligatoire au Tessin. Il est titulaire d'une licence en sciences politiques obtenue à l'Université de Neuchâtel et d'un diplôme d'études supérieures en Etudes européennes, délivré par l'Université de Genève. Après ses études, il a travaillé à l'Université de Genève en tant qu'assistant au Département de sciences politiques. En 1997, il rejoint l'Union suisse des arts et métiers (usam) à Berne, où il a la charge des dossiers politique fiscale et financière et relations internationales. En octobre 2000,



Photo: m. à d.

il est nommé vice-directeur de l'usam. Depuis 2000, M. Taddei est également le secrétaire général de l'Union suisse des professions libérales (USPL). Marié et père de deux filles, il est domicilié à Epalinges.

L'UPS se réjouit de collaborer avec Marco Taddei et lui souhaite une très cordiale bienvenue dans son équipe. ■ (UPS)

## Contribution d'assistance de l'AI: bilan intermédiaire insatisfaisant

La contribution d'assistance de l'AI est destinée à renforcer l'autonomie des bénéficiaires d'une rente AI. Un premier rapport intermédiaire dresse maintenant un bilan mitigé de ce projet. Certes, la plupart des objectifs ont été atteints, mais la mesure est sensiblement plus coûteuse qu'initialement prévu. Entre 2012 et 2013, 750 personnes seulement ont perçu une allocation d'assistance. Au départ, on s'attendait à 600 personnes par an en moyenne. Malgré le faible nombre de cas, la contribution d'assistance, supérieure à 21 millions de francs, dépassait déjà de plus de 3 millions le montant adopté. Concrètement, cela signifie que les coûts par cas sont beaucoup plus élevés que prévu, ce qui remet en question l'efficacité de la mesure. Dès le début, l'idée de la contribution

d'assistance a suscité des doutes. Elle est en soi judicieuse, mais de par les charges disproportionnées qu'elle implique par cas, elle ne va pas tarder à dérapier et il ne sera pas possible d'atteindre l'effet attendu. Malheureusement pour le moment, le bilan intermédiaire ne dissipe pas ces craintes. L'énormité des coûts par cas laisse présager de très grosses charges administratives.

Compte tenu de l'urgence qu'il y a à assainir l'AI, ce bilan intermédiaire n'est pas du tout réjouissant. Il faut donc continuer à observer la contribution d'assistance d'un regard critique. Si les dépenses ne se normalisent pas, il faudra prendre à temps les mesures correctives qui s'imposent. ■

### PERSPECTIVES

#### Evolution favorable du marché de l'emploi

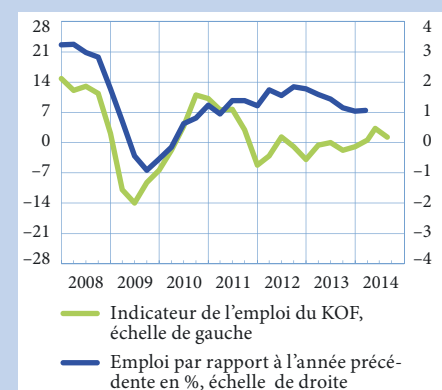
**Le marché de l'emploi en Suisse affiche une croissance dans presque l'ensemble des secteurs d'activité.**

Selon l'indicateur de l'emploi du KOF, établi à partir des résultats de l'enquête, l'évolution favorable déjà observée durant les derniers mois, même si elle n'est pas euphorique, devrait se poursuivre.

Il est surtout intéressant de constater, d'après les enquêtes, que la plupart des secteurs d'activité ne s'attendent pas globalement à un accroissement ou un fléchissement substantiel de l'emploi dans les mois à venir. Tant l'industrie que le bâtiment et le secteur tertiaire portent un jugement analogue sur la situation. L'hôtellerie constitue la principale exception. Dans ce secteur, les entreprises continuent d'estimer leur situation négative. En revanche, l'emploi s'est notamment amélioré dans les banques par rapport en avril. Elles ne prévoient plus, dans leur ensemble, de compression de personnel. La légère croissance de l'emploi en Suisse devrait toutefois rester stimulée par d'autres secteurs de services tels que la santé, les technologies d'information et de communication, l'immobilier et les professions libérales ainsi que les services techniques et scientifiques. ■

#### Indicateur de l'emploi du KOF et emploi

(Emploi équivalent au plein temps selon l'OFS)



Source: KOF

# Les réservations en ligne en plein essor

Une nuitée sur cinq en Suisse a été générée sur une plate-forme de réservation en ligne en 2013. Parallèlement, les hôtels suisses vendent encore plus de deux tiers des nuitées directement aux clients. Selon le résultat d'une enquête menée en Suisse et en Europe par l'Institut de tourisme de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale Valais (HES-SO Valais) pour le compte de l'association faîtière européenne des hôtels HOTREC, soutenu par hotelleriesuisse.

En 2013, 64 pour cent des nuitées en Suisse ont été réservées via des canaux directs comme le téléphone, la visite sur place, l'e-mail ou le bulletin de réservation du site Internet de l'hôtel. Ces derniers représentent encore de loin les canaux de distribution principaux de l'hôtellerie suisse. Par contre, les organisations de tourisme et les autres intermédiaires comme les agences de voyages, les tour-opérateurs ou les chaînes hôtelières sont devenus moins importants pour les établissements hôteliers suisses.

## Plates-formes de voyages en ligne (OTA): Booking domine

En 2013, les plates-formes de voyages en ligne ont généré une nuitée sur cinq (19,4 pour cent) dans les hôtels suisses. La plate-forme la plus populaire est Booking. Sa part de marché en Suisse est passée en trois ans de 53 pour cent en 2011 à 70 pour cent en 2013. Les deux autres acteurs dominants sont HRS et Expedia, qui représentent chacun environ 10 pour cent des nuitées générées par les OTA. Au total, les canaux de distribution électroniques (OTA, systèmes

de distribution internationaux et réservations en temps réel sur le site Internet de l'hôtel) constituent un tiers du marché.

## Wi-Fi gratuit dans 80 pour cent des établissements

La tendance de l'Internet mobile continue de se faire ressentir dans l'hôtellerie suisse. En 2013, 45 pour cent des établissements (40 pour cent en 2012) disposaient d'un site Internet mobile ou d'une application de réservation mobile. Presque tous les hôtels (94 pour cent) possèdent leur propre site Internet et 80 pour cent des établissements proposent un accès Wi-Fi gratuit à leurs clients. Cependant, l'hôtellerie suisse, largement dominée par les PME, possède encore un potentiel au niveau de l'emploi de solutions innovantes dans les domaines des techniques de l'information et de la communication. Un hôtel sur deux indique utiliser un logiciel de gestion hôtelière moderne (PMS), mais seulement la moitié des hôtels se servent de solutions basées sur Internet. La gestion des relations clients avec une solu-

tion eCRM est uniquement employée par 9 pour cent des établissements.

## Contexte de l'étude

L'interdiction des clauses du client le plus favorisé de HRS décidée par l'Office des cartels en Allemagne ainsi qu'en Autriche expose la grande importance de la distribution en ligne pour l'hôtellerie européenne. Début 2014, les associations hôtelières en Europe (hotelleriesuisse et GastroSuisse en Suisse) ont mis sur pied pour la première fois, sous l'égide d'HOTREC, l'association faîtière européenne des hôtels, restaurants et cafés, une enquête commune et uniforme sur le statu quo dans la distribution hôtelière. L'étude a été menée par l'Institut de tourisme (ITO) de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale Valais (HES-SO Valais), situé à Sierre/Siders.

Depuis 2003, les chercheurs de l'Institut de tourisme de la HES-SO Valais réalisent régulièrement des études, en collaboration avec hotelleriesuisse, portant sur le développement des canaux de réservation dans l'hôtellerie suisse. ■

Suivez-nous sur Twitter:  
@arbeitgeber\_ch



# Le pavé dans la mare de Jens Weidmann

En préconisant une hausse des salaires, le chef de la Bundesbank Jens Weidmann inquiète les employeurs et les syndicats. Qu'y a-t-il derrière ses propos? **Par Philipp Bauer**



Photo: Rob Lewis

*Philipp Bauer est responsable du secteur Economie et Marché du travail à l'Union patronale suisse.*

D'entendre Jens Weidmann appeler de ses vœux, fin juillet, une hausse de 3 pour cent des salaires en Allemagne, les observateurs n'en ont pas cru leurs oreilles. Car M. Weidmann n'est pas n'importe qui. Loin d'être un syndicaliste, il dirige la Banque fédérale allemande et appartient au Conseil de la BCE. Dans le cercle des banquiers centraux européens, il fait partie des faucons et c'est l'un des rares à s'opposer vigoureusement aux mesures non orthodoxes de Mario Draghi. Il craint que la politique de financement monétaire des Etats puisse transformer la BCE en jouet politique. En attendant, le même Jens Weidmann se mêle de politique. C'est nouveau et les réactions ne se sont pas fait attendre. Employeurs et syndicats ont été pour une fois unanimes: un haut responsable bancaire devrait s'interdire pareille ingérence, ce «conseil très risqué venant de Francfort» interfère avec les négociations salariales, qui sont l'affaire des seuls partenaires sociaux. Même si Weidmann a plus tard relativisé ses propos, ceux-ci ont déjà fait le tour du monde.

Bien plus intéressantes que les réactions du monde politique ont été par la suite les hypothèses des augures quant aux motivations de Weidmann. Il est certain que ce n'est pas le premier responsable d'un institut d'émission à s'inviter dans le débat public. Souvenons-nous de Philipp Hildebrand qui, il y a près de trois

ans, lançait à la cantonade qu'il fallait réformer le système social si l'on voulait réduire la montagne des dettes. Autre explication: le passé politique de Weidmann, qui fut cinq ans durant le conseiller politique d'Angela Merkel. Mais rares sont ceux qui retiennent ce motif. Les observateurs tendent plutôt à penser que la déclaration de Weidmann vise à empêcher les mesures envisagées par la BCE. Celle-ci aurait l'intention de racheter des crédits figurant au bilan de banques européennes, ce qui, pour Weidmann, est une mauvaise idée. Si les craintes d'une déflation en Europe demeurent fortes, de telles opérations ne sont pourtant pas improbables. Car il faut agir sur l'inflation. Et vite!

Weidmann est le seul à savoir si cette explication est vraiment la bonne. Si tel est le cas, ce serait une intervention délibérée de la politique monétaire dans la politique. «Quoi qu'il en coûte»: c'est par cette formule que Draghi, pour sauver l'euro, a amorcé un tournant spectaculaire marqué par une série de mesures non conventionnelles. Aujourd'hui, beaucoup de sceptiques jugent aventureuses cette approche de la BCE et les mesures en question. Weidmann est l'un d'eux, à qui pourrait d'ailleurs s'appliquer aussi le «Quoi qu'il en coûte»... Car nous venons d'assister à la première tentative de recours à un instrument politique non conventionnel à l'appui d'une politique monétaire. Un contre-feux à la politique de Draghi, en quelque sorte.

Ce ne sont-là que des suppositions. Peut-être infondées. Du moins espérons-le, car la politique n'est pas un domaine d'expression adéquat pour des banquiers centraux qui, eux, ne se lassent pas de clamer – à juste titre – leur indépendance à l'égard du monde politique. De son côté, le monde politique versatile n'est pas non plus un instrument efficace de stabilisation des prix. Il est évident que cela vaut aussi pour la Suisse! Bref, admettons que c'était un lapsus malencontreux et exceptionnel. ■

*Beat Welte, directeur d'Oswald Produits alimentaires Sàrl*

## «Pas de compromis sur les saveurs»

La société Oswald Produits alimentaires Sàrl à Steinhausen/Zoug, fabrique plus de 170 produits: des bouillons, condiments et soupes, mais aussi des mélanges pour la cuisson et les boissons, ou encore des capsules de café. Quelque 200 collaborateurs du service externe veillent à ce que ces produits conviennent aux clients. Mais au cœur de tout figurent les questions entrepreneuriales, souligne le CEO Beat Welte. **Interview: Mirija Weber**

**Monsieur Welte, vos bouillons, sauces et condiments sont appréciés par plus de 250 000 clients. Quels sont les raisons du succès des produits Oswald?**

**Beat Welte:** Quatre facteurs sont prépondérants: premièrement, nous utilisons principalement des matières premières suisses et les transformons avec le plus grand soin, en partie manuellement. Deuxièmement, nous avons plus de 60 ans d'expérience dans le développement, la production et le conseil. Troisièmement, nous pouvons offrir savoir-faire et service grâce à nos conseillers à la clientèle. Enfin, nos clients nous aident à améliorer constamment nos produits.

**Achetez-vous toutes les matières premières en Suisse?**

Nous en achetons plus de 300, toujours en Suisse quand cela est possible. Les matières premières suisses doivent cependant remplir deux conditions: la qualité doit être la meilleure et les quantités

est revenu aux «Herbes estivales Toscana», qui sont maintenant en vente. C'est un bon exemple de proximité avec la clientèle et de processus innovateur. La tradition nous tient à cœur exactement de la même façon. Nous sommes fiers de notre capital d'expérience et de la continuité de nos produits. De plus, il règne une ambiance très familiale au sein de notre entreprise.

**Question tradition, Oswald était au départ un torréfacteur. Aujourd'hui, vous produisez de nouveau du café – sous forme de capsules – et développez des machines à café.**

Oui, la boucle est bouclée. En 1951, Meinrad Oswald fonda une torréfaction à Zurich. En 2011, nous avons renouvelé avec succès notre tradition dans ce domaine grâce à notre système de capsules: entre-temps, nous en avons vendu 20 millions. Pour la deuxième fois, le café constitue un pilier important d'Oswald, tout en offrant à nos clients une bonne solution de rechange aux capsules de café de la concurrence.

**Avec ses bouillons et condiments sans gras et hypoallergéniques, Oswald évolue entre plaisir et sciences nutritionnelles. Une affaire interdisciplinaire, n'est-ce pas?**

De toute façon. Mais nous nous intéressons surtout aux saveurs en offrant du plaisir à nos clients. Là, nous ne faisons pas de compromis. Des denrées adéquates sur le plan nutritionnel correspondent cependant à un besoin réel auquel nous voulons répondre. Les produits sans gras, gluten ou lactose sont particulièrement demandés. Au surplus, nous offrons des conseils nutritionnels. Quiconque le souhaite peut obtenir chez nous des informations sur une alimentation saine, diététique, ou luttant contre les allergies et les intolérances.

**Comment le processus de production se déroule-t-il, de l'idée au bouillon ou à la sauce prête?**

*«Nous sommes fiers de notre capital d'expérience et de la continuité de nos produits!»*

suffisantes. Sinon, nous devons acheter à l'étranger. L'exigence du Swissness qui veut que 80 pour cent du poids d'un produit alimentaire soit suisse est sans autre satisfaisante.

**Quelle est l'importance de l'innovation et celle de la tradition?**

Le plus important pour nous est la satisfaction des clients. L'innovation en fait partie. L'an dernier, pour la deuxième fois déjà, nous avons demandé à nos clients, dans le cadre d'un concours, de développer un mélange d'ingrédients pour l'été. Plus de 3000 nous ont envoyé leurs idées. Le premier prix

Souvent, comme je l'ai dit, une idée vient directement des clients. Si elle convient à notre programme de production, nous commençons à la développer. Pendant cette étape, nous faisons des essais de mélanges et pratiquons la dégustation. Comme nos exigences sont très élevées, nous allons toujours vers le meilleur point de référence. Si la dégustation à l'aveugle n'est pas probante, nous ne lançons pas le produit. Nous préférons la classe au lieu de la masse.

### **C'est très ambitieux!**

C'est exact. Si nos attentes n'étaient pas aussi élevées, nous ne serions plus là après plus de 60 ans.

### **A l'origine, Oswald est une entreprise familiale. Dans quelle mesure cela se reflète-t-il dans l'entreprise actuelle?**

Le climat de travail est familial et repose sur l'esprit d'équipe. L'entreprise compte également de nombreux collaborateurs d'ancienne date, certains de plus de 20 ans. Vous voyez que nous sommes axés sur le long terme. Cette attitude se reflète aussi sur nos produits: le «bouillon végétal», par exemple, fêtera ses 30 ans l'année prochaine.

### **En tant qu'employeur, quelles exigences Oswald se fixe-t-il?**

D'abord, nous voulons favoriser l'autonomie et l'initiative de nos collaborateurs. Cela n'est pas essentiel uniquement au regard du service externe et de nos 200 conseillers à la clientèle. Nous souhaitons doter nos collaborateurs de tout ce dont ils ont besoin pour qu'ils puissent atteindre nos objectifs. A cette fin, la formation continue, l'alternance, une bonne communication, la sécurité et une ambiance d'entreprise positive sont des conditions sine qua non.

### **Quelles sont, en contrepartie, les attentes d'Oswald vis-à-vis de ses collaborateurs?**

Ils doivent avoir une conscience élevée de la qualité et la volonté de participer conjointement au devenir de l'entreprise. L'empathie est également l'une des conditions essentielles de la réussite d'un conseiller et de nous tous. Nous devons comprendre ce dont les clients ont besoin. Ainsi seulement des



Photo: m. 3 d.

relations de confiance peuvent s'établir avec eux et perdurer au-delà des générations.

### **Comment devenir conseiller à la clientèle Oswald? Que doit-on y apporter?**

En principe, chacun peut débiter chez nous. La seule condition: aller chez les clients et bien les conseiller. Bien entendu, cela aide si vous possédez un background dans l'alimentation ou dans un autre domaine spécifique. Il est bon aussi d'être très flexible dans son travail. Vous pouvez décider vous-même comment atteindre l'objectif. Nous voulons que nos collaborateurs travaillent comme des entrepreneurs.

### **Oswald vend donc directement ses produits. Quels avantages et quels défis en résulte-t-il?**

Du fait que nous avons constamment un contact étroit avec nos clients, nous pouvons bien répondre à leurs besoins. Nous sommes très près du marché. La transformation sociétale de la Suisse constitue par contre un défi. Toujours plus de femmes sont professionnellement actives, ce qui signifie que nous avons plus de peine à rencontrer nos

**Beat Welts** est CEO d'Oswald Nahrungsmittel GmbH depuis 2013. Diplômé en gestion et titulaire d'un MBA de la Haute Ecole de St-Gall, il appartient au monde de l'alimentation depuis plus de 20 ans. Il a aussi travaillé chez Lindt & Sprüngli et Mars et a été le CEO de l'entreprise vinicole Schuler St. Jakobszellerei de 2006 à 2013. Le produit Oswald qui lui plaît le plus: le «Rustica fort». Son conseil: ajouter le condiment à du haché avec des cornettes. Cela met ses saveurs en valeur.

clients à domicile. Autrement dit, nous devons faire évoluer non seulement nos produits, mais aussi notre modèle commercial. C'est pourquoi, depuis longtemps, nous utilisons également d'autres canaux de distribution via notre online-shop ou des mailings directs.

### **Depuis bientôt 60 ans, Oswald est domicilié à Steinhausen/Zug. Pourquoi ce site est-il important?**

Ici, nous avons une situation centrale et nous sommes très bien installés. Notre site exprime aussi notre notion de la qualité et notre tradition. Le noyau de notre production est en Suisse et nos racines sont ici.

### **Un coup d'œil sur la boule de cristal pour finir: comment se présente l'avenir d'Oswald?**

Nous recherchons une croissance saine, en valorisant l'innovation et la tradition. Nos clients souhaitent des produits sûrs et de haute valeur. Nous voulons répondre à ce besoin demain comme hier. ■

*Jugement*

## Les caractéristiques d'un contrat de travail

La conclusion du contrat de travail est marquée par l'absence de formalisme et peut être réputé conclu lorsque l'employeur accepte pour un temps donné l'exécution d'un travail qui, d'après les circonstances, ne doit être fourni que contre un salaire. Le lien de subordination constitue le critère distinctif, mais doit être relativisé pour les personnes ayant des fonctions dirigeantes pour lesquelles l'indépendance est beaucoup plus grande.

### Faits

X. SA, exploite notamment la résidence hôtelière V., à Genève. Son capital social est détenu par F. Z. et par son neveu par alliance S. Z., à raison de 32 pour cent chacun, ainsi que par A., à raison de 36 pour cent.

F. Z. affirme avoir été salariée depuis 1991 de X. au service de laquelle, en vertu d'un contrat de mandat du 10 février 1993, elle gère la résidence hôtelière V., en compagnie de son mari H. Z.

Selon un rapport établi en 2000 par B., alors administrateur unique de X., F. Z. a été engagée en 1999 par cette société comme salariée pour une question de patente d'hôtel. A compter d'octobre 2000, F. Z. et S. Z. ont été nommés administrateurs de X., avec signature collective à deux. Dès octobre 2001, F. Z., en qualité de présidente, a bénéficié de la signature individuelle.

Lors de l'assemblée générale des actionnaires de X. du 29 novembre 2002, F. Z. n'a pas été reconduite dans cette fonction et un tiers a été désigné en qualité d'administrateur unique. Sur requête de F. Z., le Tribunal a annulé la décision de l'assemblée générale de procéder à cette nomination.

Entre-temps, par lettre du 30 novembre 2002, X., agissant par S. Z., a signifié à F. Z. «pour le prochain terme légal l'annulation de [son] contrat de travail donné par cette société», réservant la confirmation par l'organe de révision de l'échéance de cette rupture de contrat. Le même jour, X., toujours par S. Z., a mis fin avec effet immédiat au mandat confié à H. Z.

Lors de l'assemblée générale du 14 novembre 2003, S. Z. a été nommé admi-

nistrateur de X. Le même jour, X. a indiqué à F. Z. «confirme (r) la résiliation formelle et immédiate de (son) contrat de travail».

Sur requête de F. Z., la justice s'est prononcée à deux reprises sur la validité des décisions de l'assemblée générale du 14 novembre 2003.

Le 5 janvier 2004, un bail à ferme a été conclu entre une société anonyme (T. SA), dont F. Z. est administratrice unique, et X., qui portait sur la gestion de la totalité des immeubles de cette dernière.

Par lettre du 20 septembre 2004, signée par S. Z. et A., X. a derechef notifié à F. Z. l'annulation du contrat de travail pour le plus prochain terme légal. Le 11 novembre 2004, cette dernière a démissionné de ses fonctions d'administratrice de X. et S. Z. est devenu unique administrateur de cette société.

Par courrier du 3 décembre 2004, X. a résilié avec effet immédiat pour justes motifs le contrat de travail de F. Z.

### Extraits des considérants

**2.** X. soutient, dans sa motivation en droit, principalement qu'il n'existait pas de contrat de travail entre les parties. Il y a lieu d'examiner en priorité le moyen tiré de l'inexistence prétendue d'un contrat de travail ayant lié les parties.

**3.1.** La qualification juridique d'un contrat est une question de droit. Le juge détermine librement la nature de la convention d'après l'aménagement objectif de la relation contractuelle (objektive Vertragsgestaltung), sans être lié par la qualification même concordante donnée par les parties. La déno-

mination d'un contrat n'est pas déterminante pour évaluer sa nature juridique.

**3.2.** A teneur de l'art. 319 al. 1 CO, par le contrat individuel de travail, le travailleur s'engage, pour une durée déterminée ou indéterminée, à travailler au service de l'employeur et celui-ci à payer un salaire fixé d'après le temps ou le travail fourni. La conclusion du contrat de travail est marquée par l'absence de formalisme; ce dernier, conformément à l'art. 320 al. 2 CO, peut en conséquence être réputé conclu lorsque l'employeur accepte pour un temps donné l'exécution d'un travail qui, d'après les circonstances, ne doit être fourni que contre un salaire.

Le lien de subordination constitue le critère distinctif. Le travailleur est placé dans la dépendance de l'employeur sous l'angle personnel, fonctionnel, temporel, et dans une certaine mesure économique. Le travailleur est assujéti à la surveillance, aux ordres et instructions de l'employeur; il est intégré dans l'organisation de travail d'autrui et y reçoit une place déterminée.

Le critère de la subordination doit toutefois être relativisé en ce qui concerne les personnes exerçant des professions typiquement libérales ou ayant des fonctions dirigeantes. L'indépendance de l'employé est alors beaucoup plus grande et la subordination est alors essentiellement organisationnelle. Dans





Illustration: Livia Lüthi

un tel cas, plaident notamment en faveur du contrat de travail la rémunération fixe ou périodique, la mise à disposition d'une place de travail et des outils de travail, ainsi que la prise en charge par l'employeur du risque de l'entreprise; le travailleur renonce à participer au marché comme entrepreneur assumant le risque économique et abandonne à un tiers l'exploitation de sa prestation, en contrepartie d'un revenu assuré.

D'autres indices peuvent également militer en faveur du contrat de travail: il s'agit du prélèvement de cotisations sociales sur la rémunération due ou la qualification d'activité lucrative dépendante par les autorités fiscales ou les assurances sociales.

**3.3.** En l'espèce, la cour cantonale a considéré que les parties étaient liées par un

contrat de travail. Pour ce faire, elle s'est fondée sur divers éléments. En premier lieu, elle a pris en considération un certificat de salaire destiné au fisc pour l'année 1999 d'où il apparaît que F. Z. a reçu de X. un salaire du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 1999. Elle a retenu que ce fait était confirmé par un rapport de l'administrateur de X. d'août 2000. Elle a admis que cette situation a perduré jusqu'à fin novembre 2004, faute d'allégués et de démonstration contraires de la part de X.

En ce qui concerne le mandat concédé à T. SA pour l'année 2004, les juges précédents ont retenu que des pièces comptables démontraient qu'il n'avait pas été réellement exécuté. De plus, ils ont constaté que l'extrait de compte de X. auprès de la caisse de compensation indiquait le versement par elle de cotisations aux assurances sociales en qualité d'employeur pour F. Z., avant comme après l'accession de cette dernière au conseil d'administration de X. Enfin, ces magistrats ont mentionné que l'administrateur actuel de X., rompu aux affaires, avait désigné par «contrat de travail» les relations entre les parties à l'occasion des résiliations signifiées en 2002, 2003 et 2004.

**3.4.** X. soutient que l'existence d'un contrat de travail devrait être niée tout d'abord du simple fait de l'accession de F. Z. au conseil d'administration, laquelle aurait rompu tout lien de subordination entre employeur et employée. Au regard des principes rappelés plus haut à propos de la subordination essentiellement organisationnelle des

hauts cadres, cette critique est manifestement mal fondée.

En second lieu, X. semble vouloir tirer parti d'éléments d'ordre comptable concernant T. SA pour remettre en cause les constatations susmentionnées de la cour cantonale. Sa motivation est partiellement hors de propos dès lors qu'elle concerne une période postérieure à la résiliation immédiate des rapports de travail du 3 décembre 2004. Par ailleurs, X. allègue que le bail à ferme conclu entre X. et T. SA a été inscrit au registre foncier. On cherche cependant vainement en quoi ce fait pourrait battre en brèche la constatation que ce contrat n'a pas été exécuté. Le moyen doit être rejeté.

Il suit de là que l'appréciation des magistrats genevois sur l'existence d'un contrat de travail ayant lié les parties est conforme au droit.

**5.** X. soutient que la démission de F. Z. de son conseil d'administration, survenue le 11 novembre 2004, a emporté résiliation avec effet immédiat du contrat de travail litigieux.

Ainsi qu'on l'a déjà dit supra, le sort du mandat d'administratrice de F. Z. n'a rien à voir avec la fin de son contrat de travail.

Le moyen est derechef mal fondé.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,  
27 mars 2014 (4A\_602/2013)*

Peut-on licencier un employé actif au sein de la commission du personnel pour raisons économiques?  
Par quel moyen et comment une attestation de prévoyance professionnelle doit être remise à l'employé?  
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

## JU-TRAV 2013

### 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

*Jugement***Devoir de protection en cas de congé**

Un devoir accru de protection de l'employeur ne saurait être présumé en cas de licenciement décrété au bout de huit ans d'activité et après avertissement préalable. Un travailleur âgé de 53 ans ne se trouve pas à quelques mois de son entrée à la retraite. Dès lors, son intérêt à ce que son activité professionnelle prenne fin sans préjudice financier pour lui ne saurait jouer de rôle.

**Faits**

A. a travaillé depuis 2002 comme chauffeur de taxi auprès de X. Par lettre du 23 août 2010, X. résilia les rapports de travail avec A. au 31 octobre 2010, soit dans le délai légal de congé de deux mois. En guise de justification du licenciement, la lettre faisait allusion à une mise en garde écrite adressée à A. en date du 19 septembre 2008 pour inexécution d'un transport ainsi qu'à diverses dénonciations émanant de la centrale des taxis selon lesquelles A. aurait refusé des courses à intervalles réguliers.

Par lettre du 27 octobre 2010, A. a fait opposition à son licenciement.

**Extraits des considérants**

**4.2.** A. allègue que son licenciement est abusif pour le motif que X. aurait enfreint son obligation de protection à son égard, affirmant que X. l'a congédié sans l'entendre au préalable ni avoir tenté de détendre la situation au sein de l'exploitation. A son avis, l'employé a le droit d'être informé à l'avance du congé et écouté à ce propos. Le procédé de X. serait à considérer comme une violation de l'art. 328 CO.

**4.2.1.** L'instance préalable a estimé que l'employeur n'était pas tenu d'entendre l'employé avant son licenciement. A. s'est vu reprocher des violations réitérées de ses devoirs, lesquelles ont conduit à son licenciement. De plus, ayant reçu plusieurs mises en garde avant son renvoi, l'employé ne saurait prétendre avoir été congédié sans la moindre discussion préalable. Si un licenciement est signifié pour cause de violation d'obligations fondées sur le contrat de travail, on ne peut faire grief à l'employeur d'avoir enfreint son devoir de protection.

**4.2.2.** Pour être légitime, un congé n'a pas à reposer sur des motifs particuliers dans la mesure où le droit suisse du travail consacre le principe de la liberté de dissoudre un contrat d'engagement. Une mise à pied n'est abusive que si elle est décrétée pour des raisons contraires au droit telles qu'elles sont énumérées à l'art. 336 CO. A noter toutefois que la liste figurant dans cet article n'est pas exhaustive. Fondamentalement, la protection contre le congé donné abusivement est liée au motif pour lequel il a été signifié. Mais le caractère abusif peut résulter aussi de la manière dont la partie qui résilie les rapports de travail exerce son droit. Même lorsqu'une partie dénonce le contrat dans le respect de la loi, elle procédera avec les égards requis. En particulier, elle ne se laissera pas aller à des mensonges ou à des doubles jeux grossièrement contraires à la bonne foi.

**4.2.3.** Comme l'instance préalable l'a affirmé à bon droit, le présent litige n'est pas comparable à celui jugé dans le cadre de l'ATF 132 III 115. Dans ce cas, le Tribunal fédéral avait estimé que l'employeur a un devoir accru de protection à l'égard de l'employé qui a passé toute sa vie professionnelle à son service et n'a, pour l'essentiel, pas donné lieu à des plaintes. Or, veiller à ce qu'un salarié se trouvant à quelques mois de la retraite puisse achever sa vie active sans répercussions financières fait partie de ce devoir accru, à moins que des motifs importants justifient une autre fin des rapports de travail.

A. n'a pas passé toute sa vie professionnelle au service de X ni ne se trouvait, à l'âge de 53 ans, à quelques mois de son entrée à la retraite. On ne saurait en conséquence présumer l'existence d'un devoir élargi de protection

incombant à X. De son côté, A. n'invoque ni l'existence ni l'étendue d'une telle obligation. A., ce qui n'est pas contesté, a été mis en garde à plusieurs reprises par X. avant son licenciement, notamment à la suite de l'incident de la Saint-Sylvestre 2009, mais aussi pour avoir rempli de manière erronée des cartes de contrôle. Ce faisant, X. a laissé clairement entendre à A. qu'il avait enfreint ses devoirs professionnels, tous écarts qui ont conduit à son licenciement.

Au vu de ce qui précède, on ne peut pas se rallier à l'avis de A. lorsqu'il avance que X. n'a rien entrepris pour détendre la situation. Le licenciement n'est pas intervenu pour des motifs inhérents à la personnalité de A. Il ne s'agit pas non plus d'un conflit de A. avec ses collègues ou X. En réalité, A. a enfreint diverses obligations découlant de son contrat de travail. Face à ces données, on ne saurait reprocher à X. d'avoir négligé de prendre des dispositions pour améliorer le climat de travail. L'instance préalable a nié à bon droit l'existence d'un congé abusif.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,  
18 juin 2013 (4A\_169/2013)  
(Traduit de l'allemand)*

Deux autres aspects du même jugement ont déjà été publiés dans notre édition du mois d'août 2014.

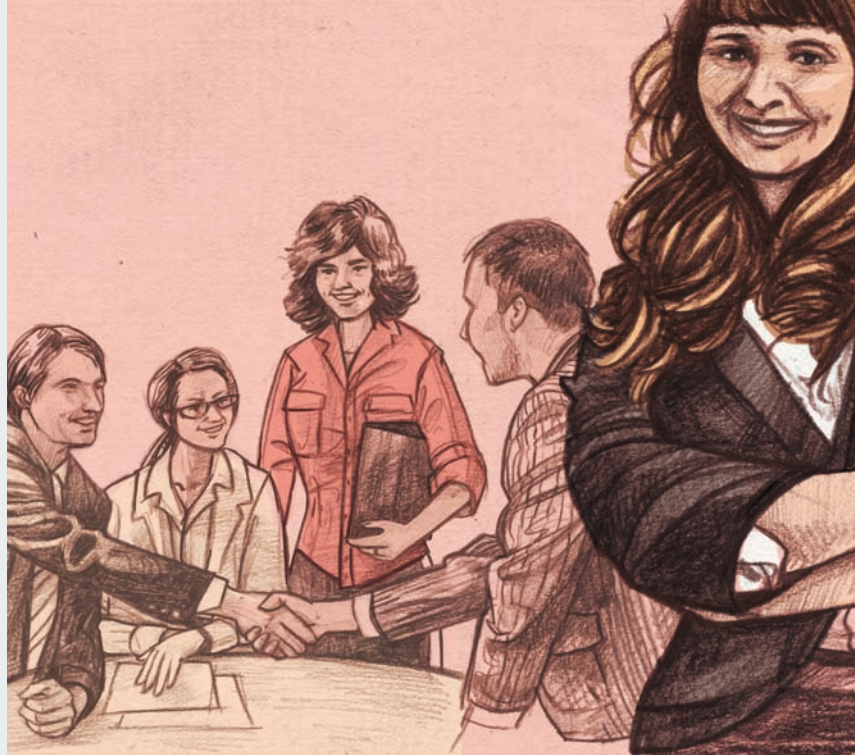


Illustration: Livia Lüthi

charges au vu de son état de santé et, dès lors, pouvait-on attendre raisonnablement d'elle qu'elle se mette à la recherche d'un nouvel emploi? Selon une note du 27 juin 2011 («Mme A. ne peut pas travailler seule les week-ends») et des explications fournies par Y. (responsable du personnel de X.), A., lors de son licenciement, aurait dû accomplir seule, comme prévu, son activité de réceptionniste durant les week-ends. A. n'a été dispensée de travailler qu'en raison de son état de santé. Que A., sur la base du certificat médical, ait assumé un travail à plein temps à l'exception des «tâches exercées seule durant les week-ends» ne change rien au fait que sa prestation due contractuellement ne pouvait plus être fournie intégralement par elle.

Selon les explications A. n'a été déclarée inapte à exercer son activité seule que les week-ends parce que durant la semaine, elle ne travaillait jamais seule à la réception et que le médecin traitant a estimé que A. ne pouvait pas être laissée à elle-même. Or, ces assertions sont plausibles et n'ont pas été contestées. Y. a confirmé également que le service de réception de X. comptait le double d'employés en semaine, mais pas les week-ends. Au vu de ses vingt-six ans d'activité au sein d'une clinique, A. n'aurait eu de perspectives réelles de retrouver un nouvel emploi qu'en tant que réceptionniste d'un établissement similaire, par exemple un home pour personnes âgées ou un (petit) hôpital. Mais comme dans un petit établissement les services à assurer seul à la réception, parfois même en semaine, sont encore plus courants que dans une grande institution, les chances de A. de se faire engager auraient été très improbables en raison des incertitudes sur la durée et l'ampleur de son incapacité à travailler seule.

Il y a lieu de conclure que le licenciement était entaché de nullité vu l'incapacité de travailler de A. lors de son licenciement, même si celle-ci n'était que réduite.

*Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich, (décision AH 110201 du 23 mai 2012) (Traduit de l'allemand)*

## Jugement

### Incapacité partielle de travail

Si à cause d'une incapacité de travailler, il faut présumer qu'un employé ne trouvera pas de poste parce que la durée et le degré ne sont pas clairs, il a droit à être protégé contre un licenciement par le délai de protection. Cela vaut également lorsque l'incapacité de travail est limitée à des activités données.

#### Faits

A. a travaillé depuis 1985 à l'hôpital X. en qualité d'aide-soignante, puis de réceptionniste. A la mi-mars 2011, elle a été déclarée totalement inapte à exercer son activité pour cause de maladie. Dès le 16 avril 2011, cette incapacité a été limitée aux week-ends lors desquels elle devait travailler seule. Par lettre du 27 juin 2011, A. été licenciée pour la fin septembre 2011.

#### Extraits des considérants

«En cas de maladie ou d'accident, la suspension du délai de congé trouve sa justification dans le fait qu'en raison des incertitudes touchant la durée et l'étendue de son inaptitude au travail, le salarié n'a guère de chance de retrouver un emploi. Lorsqu'une atteinte à la santé n'a manifestement pas cette dimension aléatoire, le délai du congé ne s'applique pas. L'élément décisif est de savoir si le travail attendu du collaborateur en vertu du contrat ne peut pas être

fourni. En principe, on s'appuie sur les certificats médicaux au sens d'une preuve «prima facie», pour autant qu'une des parties n'émette pas de doutes fondés sur son exactitude.

A la date de son licenciement, A. accomplissait sa vingt-sixième année de service auprès de X, une durée donnant droit à une protection contre le licenciement de 180 jours selon l'art. 336c al. 1 lit. b CO. Les certificats médicaux attestent une incapacité de travail totale pour cause de maladie dès la mi-mars 2011, puis limitée dès le 16 avril 2011. Le fait qu'au moment de son licenciement, A. ne pouvait pas assumer seule sa tâche les week-ends n'est pas contesté.

Contrairement à l'opinion de X., l'applicabilité de l'art. 336c al. 1 lit. b CO ne dépend pas (exclusivement) du point de savoir si A. était engagée à 100 pour cent au moment de son licenciement. L'élément important est: à l'époque concernée, A. était-elle à même ou non de remplir intégralement son cahier des

*Politique sociale: prévoyance vieillesse*

# Le Conseil fédéral met la réforme en danger, malgré le tictac de la bombe

La réforme de la prévoyance vieillesse est bien le projet de politique intérieure le plus important de ces prochaines années. Mais cela ne semble pas troubler beaucoup le Conseil fédéral. On ne s'explique pas autrement le dédain qu'il réserve aux résultats de la procédure de consultation et sa volonté de s'en tenir à un projet totalement surchargé. Au Parlement de tenter de corriger le tir, si toutefois il en a les moyens. **Par Martin Kaiser**

Ces prochaines années, le vieillissement démographique deviendra l'un des défis majeurs de notre politique intérieure. En Suisse, dans 30 ans, la proportion des plus de 60 ans dans la population résidente dépassera de 60 pour cent son niveau actuel. Les conséquences pour le domaine de la santé, le marché du travail et les assurances sociales seront considérables. Or, la sécurité des rentes est un facteur de stabilité fondamental de la politique sociale.

Voilà pourquoi les milieux économiques souhaitent poser dès maintenant d'utiles jalons en vue de garantir la prévoyance vieillesse. Ils sont également disposés à assurer des financements complémentaires si les effets du vieillissement démographique ne peuvent être compensés autrement. Parmi les autres mesures envisagées figure à moyen terme le maintien prolongé des

actifs sur le marché du travail, pour la conservation du niveau de vie habituel et le financement des rentes. Faute de quoi l'effet combiné du vieillissement démographique et de la nécessité de limiter l'immigration infligera à la Suisse une douloureuse pénurie de main-d'œuvre à moyen terme.

## Une réforme politiquement très importante

Loin d'être un simple projet technique, la réforme «Prévoyance vieillesse 2020» est le plus grand chantier de politique intérieure des années à venir. D'autant plus importante, dès lors, est la responsabilité du Gouvernement et du Parlement. Car il s'agit d'assurer la sécurité et la stabilité de la politique sociale helvétique, pour la prospérité de notre pays et sa paix sociale.

## Absence de «vista» du Conseil fédéral

Après la procédure de consultation, le Conseil fédéral a dû tracer les grandes lignes du message qu'il compte adresser au Parlement avant cet automne. On était donc impatient de voir quelles conséquences il allait tirer des réponses à cette consultation. Le but de celle-ci est d'étudier tout l'éventail des opinions à l'aune de leur acceptabilité, sur quoi vient l'heure de vérité.

Dans un message fédéral, le Gouvernement se met en devoir de tracer une voie susceptible de réunir des majorités stables, condition importante pour l'efficacité de la politique d'Etat. D'où notre étonnement de constater le peu de retouches, principalement cosmétiques d'ailleurs, que le Conseil fédéral

semble vouloir apporter à son message. Ainsi la hausse violente de la TVA proposée initialement n'est ramenée qu'à 1,5 point au lieu de 2, la déduction de coordination est complètement supprimée et il renonce au modèle prévu de désenchevêtrement partiel de la caisse AVS et du budget de la Confédération. Ni plus, ni moins.

*«À partir de 2020, les déficits de l'AVS pourraient se chiffrer en milliards de francs!»*

Et cela bien que la procédure de consultation ait mis clairement en évidence, sur plusieurs points importants, la manière dont le Gouvernement pouvait donner des chances à cette réforme. A l'évidence, il aurait pu commencer par fragmenter le paquet global et le subordonner à des priorités, comme l'ont proposé les milieux de l'économie, représentés sur ce dossier par l'Union patronale. Le modèle gouvernemental d'une règle de stabilisation applicable à l'AVS, et qui toucherait notamment le niveau des rentes, n'a aucune chance de trouver une majorité politique.

Au contraire, l'économie fait une proposition concrète qui inclut le relèvement ultérieur progressif de l'âge de référence de la retraite; une proposition qui, d'après les réponses à la procédure de consultation, aurait rencontré un très bon accueil dans de larges milieux. Sans y prêter attention, le Conseil fédé-

*Martin Kaiser propose des solutions concrètes pour une réforme réussie.*



Photo: Robi Lewis

ral s'accroche néanmoins à son paquet global surchargé, aux très maigres perspectives de succès. Ne semblent pas non plus le faire changer d'idée la nécessité, face à la pénurie aiguë de personnel qui se dessine, de mettre l'accent sur le prolongement de la durée d'activité des travailleurs âgés, ni celle d'un relèvement progressif de l'âge de référence de la retraite.

### Financements massifs: une solution illusoire

Dans une perspective économique intégrale, figer l'âge de référence de la retraite à 65/65 ans jusqu'en 2030 n'est pas seulement faux. Cette mesure aurait aussi pour conséquence d'accroître massivement les besoins de financement additionnels pour maintenir le niveau actuel des rentes destinées à une population de plus en plus âgée. Il existe un consensus sur le fait que le niveau actuel des rentes doit être préservé. Malgré cela, il ne se trouvera pas de majorité pour approuver un financement supplémentaire massif. Un examen même superficiel des réponses à la procédure de consultation apportées par d'importants partis et organisations le montre clairement.

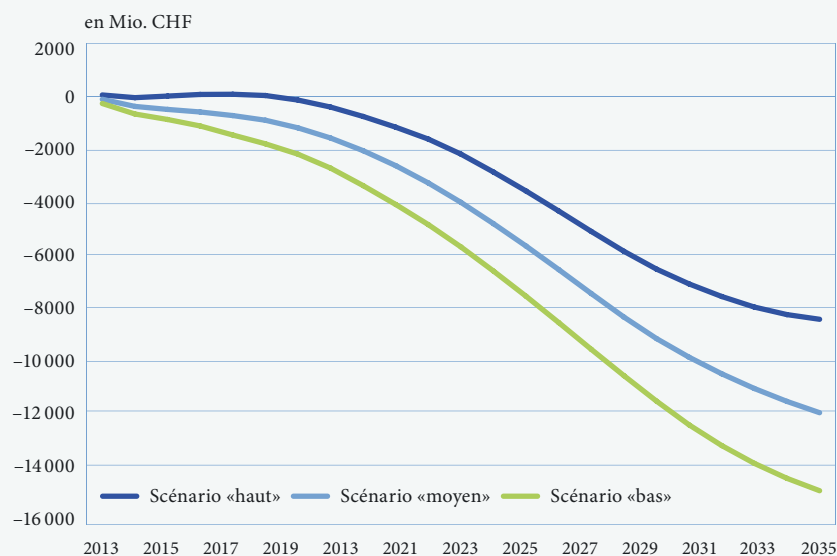
Enfin, cette mauvaise stratégie a aussi pour conséquence qu'après les légères retouches annoncées par rapport au projet soumis à consultation, le message à venir présentera un paquet global très mal parti, puisque ses surcroûts de dépenses de plusieurs milliards de francs par année se répercuteraient sur les employeurs, les travailleurs et les contribuables. Du point de vue des employeurs, c'est inacceptable.

### Portions digestes et priorisation!

La prise en considération des réponses à la consultation aurait dû déboucher sur un projet de réforme susceptible de réunir des majorités. Le message aurait dû présenter deux grands projets bien distincts. Dans le premier devraient figurer les éléments que voici: âge de la retraite flexible entre 62 et 70 ans et fixation de l'âge de référence à 65 ans pour les deux sexes, jointe à une adaptation de la TVA de 0,6 pour cent au maximum et à un abaissement à 6,0

## A la baisse: évolution du résultat de répartition de l'AVS (scénarios de la Confédération)

Les trois scénarios varient en fonction du solde migratoire et de l'évolution des salaires



Source: OFAS

pour cent du taux de conversion minimum, avec compensation adéquate.

Le deuxième projet devrait introduire dans l'AVS une règle de stabilisation qui permette, au besoin, de relever de 24 mois au maximum l'âge de référence de la retraite par étapes mensuelles, avec une hausse modérée de la TVA de 0,4 point au maximum.

### La balle est dans le camp du Parlement

Tout porte donc à croire que le Conseil fédéral suivra sa voie sans se troubler et qu'il présentera en automne au Parlement un projet surchargé. On est curieux de voir ce que celui-ci fera de cette mauvaise carte jouée par le Gouvernement. Une majorité en concevra de l'irritation contre le Conseil fédéral. Retournera-t-elle pour autant le projet à l'expéditeur sachant que la prochaine année électorale est déjà là? Ou le Parlement voudra-t-il s'attaquer à cette tâche herculéenne et s'employer lui-même à découper le projet mammoth en portions digestes assorties de priorités claires? Compte tenu de l'imbrication du premier et du deuxième piliers, c'est une tâche extrêmement ardue sur le seul plan technique.

Ou faudra-t-il prendre les choses directement en mains et recourir aux initiatives parlementaires? On note en tout

cas que deux initiatives – l'une pour la création d'une règle de stabilité dans l'AVS, l'autre pour l'âge de la retraite à 65 ans pour les deux sexes, n'ont été suspendues que grâce à la voix prépondérante du président de la commission ad hoc. Les délibérations peuvent à présent reprendre à tout moment. Ou encore, le Parlement optera-t-il pour un mix de méthodes et de mesures? Nul doute que ce dossier sera très suivi.

### Affaire non réglée

Au début de la présente législature qui prend fin en 2015, le Conseil fédéral et le Parlement avaient proclamé qu'un des dossiers les plus urgents de la législature serait le maintien des prestations de la prévoyance vieillesse. Pas besoin d'être prophète pour prédire que l'acuité de la question sera intacte à la prochaine. Et l'étau se resserre de plus en plus sur les décideurs politiques. Pour 2013, l'AVS a annoncé, comme prévu, un résultat encore positif. En 2014, ce ne sera plus le cas – et à partir de 2020, ses déficits pourraient se chiffrer en milliards (voir graphique). La bombe démographique fait tic-tac... ■

Martin Kaiser est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

# Le débat sur le capital LPP détourne l'attention du vrai problème

Les prestations complémentaires à l'AVS et à l'AI versées en fonction des besoins et destinées à assurer le minimum vital ont fait leurs preuves. Néanmoins, une réforme s'impose. Le Conseil fédéral l'atteste dans son rapport de novembre 2013. Toutefois, ses décisions de principe arrêtées à fin juin ont déclenché un débat émotionnel sur le retrait du capital LPP. Cet aspect marginal ne fait que détourner l'attention du véritable problème. **Par Martin Kaiser**

Le 20 novembre 2013, le Conseil fédéral a publié une analyse détaillée sur l'évolution des prestations complémentaires (PC). En quatre ans, entre 2007 et 2011, les dépenses totales des PC ont progressé d'un bon milliard de francs pour atteindre plus de quatre milliards de francs par an. Cette évolution a amené le Parlement à plancher sur le sujet. Il voulait savoir si les PC étaient en train de dérapier. Oui et non, conclut-il. Le rapport met en évidence trois principaux facteurs de hausse des coûts.

## Vieillesse de la population: véritable générateur de coûts

Le vieillissement de la société a un impact énorme sur les coûts des EMS et des soins. Cela se reflète dans les PC à l'AVS. Certes, la part des rentiers AVS percevant des PC, de 12 pour cent environ, est stable depuis des années. Elle est même nettement inférieure au moment de l'arrivée à l'âge ordinaire de la retraite. Très souvent, le besoin de PC ne se fait sentir que dans les dernières années de vie, lorsqu'il s'agit d'entrer dans un EMS. Il n'en reste pas moins qu'un taux stable signifie que le nombre de rentiers AVS percevant des PC augmente un peu chaque année et continuera de progresser à l'avenir. Il n'est donc pas étonnant que les dépenses annuelles enregistrent une progression de l'ordre de deux à trois pour cent.

Pour les PC à l'AI, la situation se présente un peu différemment: jusqu'en 2005, le nombre des rentiers AI avec PC a connu une progression annuelle inquiétante de 8 pour cent. C'est la conséquence directe de la politique erronée menée jusqu'il y a quelques années

en matière d'AI. Les jeunes mis à l'AI touchent aussi des PC, parce qu'ils n'ont guère de ressources de la prévoyance professionnelle. C'est pourquoi le taux des rentiers AI au bénéfice de PC se situe au-dessus de 40 pour cent.

Depuis que les révisions de l'AI déploient leurs effets, le taux des bénéficiaires de PC ne s'accroît plus que d'un peu plus de deux pour cent par an. Au total, le vieillissement de la population a été, est et sera un véritable facteur de coûts pour le système des PC. La progression de l'ordre du milliard du compte des PC entre 2007 et 2011 s'explique à raison d'un tiers à peine par le vieillissement de la population.

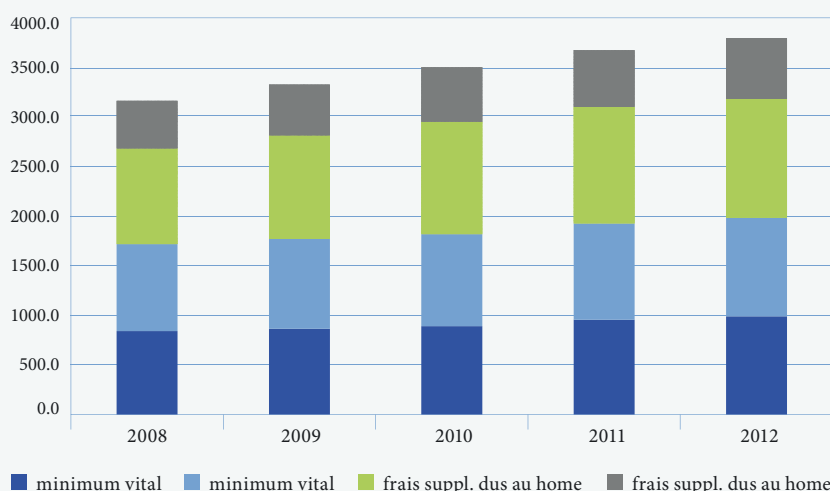
## Deux pseudo-facteurs de coûts

En 2008, la nouvelle péréquation financière (NPF) et la réforme de la réparti-

tion des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) ont eu des conséquences marquantes sur les PC. Elles se sont traduites par une flambée des coûts de plus de 13 pour cent en une année. La seule suppression de la limite du montant des PC a induit pour un bon tiers des personnes vivant dans un home une augmentation de leurs PC. L'aide sociale cantonale s'en est trouvée allégée, comme le relève le Conseil fédéral dans son rapport. A cela s'ajoute que la suppression du montant maximum en 2008 s'est traduite par un transfert de plus de 350 millions dans le compte des PC. Sans cette adaptation structurelle lourde de conséquences, la croissance des PC en 2008 n'aurait pas dépassé les deux pour cent.

Depuis le réaménagement du financement des soins en 2011, il existe en

Évolution des dépenses des PC de 2008 à 2012  
(répartition en millions de francs)



plus un problème de transparence et de pilotage dans ce domaine. Les coûts des PC, de plus de quatre milliards de francs par an, sont constitués pour moitié de ceux des EMS et des soins. Depuis 2011, les cantons disposent d'une bonne marge de manœuvre pour aménager les coûts des EMS et des soins. Le Conseil fédéral a montré dans son rapport du 3 octobre 2013 les différences de réglementation existant dans la mise en œuvre du nouveau financement des soins dans les cantons.

Pour les PC, cela signifie que les coûts des EMS et des soins recensés dans le compte des PC ne sont pas très significatifs. Il s'agit d'une somme qui dépend beaucoup du mode de financement du reste choisi par les cantons. Selon le modèle adopté, les coûts des EMS et des soins représentent un volume plus ou moins important dans le compte des PC. Ainsi, pour cette partie équivalant à pratiquement la moitié du total des PC, les réglementations cantonales se superposent au compte des PC.

Cette solution nuisible à la transparence des PC risque d'entraîner de mauvaises interprétations et des erreurs de pilotage. Si l'on ne connaît pas les coûts totaux des EMS et des soins par canton, les coûts consignés dans les PC perdent leur valeur significative et ces chiffres ne doivent pas être utilisés comme instrument de pilotage.

### Double défi

Le défi est donc double: d'une part, la transparence du compte des PC en matière de financement des EMS et des soins doit être améliorée. D'autre part, le financement des EMS et des soins, découlant directement du vieillissement, est le véritable défi à relever dans le financement des PC, mais pas seulement. Les coûts des PC ne sont que le reflet de l'évolution des coûts des soins des âgés dans son ensemble.

Il s'agit donc de mettre au point des mesures de pilotage efficaces. Ce sont surtout les cantons compétents qui sont mis à forte contribution. Selon les calculs de la Confédération, rien que les coûts du financement des EMS et des soins figurant dans le compte des PC pour la maladie et les handicaps progresseront, à paramètres constants, de



*Le vieillissement de la société est aussi un générateur de coûts pour les PC.*

quelque 700 millions de francs d'ici à 2020 en raison du vieillissement (total PC: plus un milliard).

### Mesures structurelles

Dans son rapport, le Conseil fédéral avait présenté ce problème central et évoqué la direction de solutions possibles. Entrent dans cette catégorie des propositions comme l'amélioration de la transparence, le désenchevêtrement total des PC ou la réintroduction de la limite de couverture des besoins vitaux au sens étroit. Cela implique d'intenses discussions entre Confédération et cantons. Pour ce qui est du pilotage des coûts d'EMS et des soins, ce sont surtout les cantons qui sont sollicités. C'est à eux qu'il appartient de renforcer les soins ambulatoires et de concrétiser des mesures d'endiguement des coûts.

Cette proposition est plus prometteuse que la solution à première vue séduisante consistant à introduire une assurance des soins étatique obligatoire. Le canton de Thurgovie a mené à ce sujet une étude approfondie dont les conclusions méritent d'être approuvées. Une telle assurance sociale supplémentaire entraînerait encore davantage de problèmes de coordination et de délimitation, mais guère d'incitations à éviter des entrées en EMS pas (encore) nécessaires.

Sur cet ensemble de questions décisives de nature structurelle, l'information du Conseil fédéral sur des Décisions de principe en vue d'une réforme des prestations complémentaires du 25 juin 2014 ne dit rien. L'éventuel refus du gouvernement d'affronter ces problèmes serait nuisible à l'avenir des PC.

### Mesures ponctuelles

Par ailleurs, le Conseil fédéral a annoncé une série de mesures ponctuelles à discuter. Parmi elles figurent des thèmes tels que l'annulation des montants de fortune exonérés adoptés depuis peu ou la suppression des effets de seuil. Dans le cadre de l'introduction du nouveau financement des soins, cet aspect a provoqué une inutile poussée des coûts des PC de l'ordre de 80 millions de francs par an.

C'est aussi dans ce contexte que peut intervenir le débat sur le retrait des avoies de la prévoyance professionnelle obligatoire. Il s'agit de peser soigneusement les arguments pour et contre. Cette question a été discutée la dernière fois dans le cadre du rapport sur l'avenir de la prévoyance professionnelle en 2011. La discussion n'a pas apporté de résultats clairs. Même du côté des employeurs, aucune majorité claire ne s'est dégagée pour ou contre le retrait de capital. Il s'agit de procéder à une soigneuse pesée des intérêts qui tienne également compte des exigences entretemps renforcées pour l'octroi d'hypothèques.

### Le rôle clé des cantons

Conclusion: le salut des PC ne réside pas en premier lieu dans les mesures ponctuelles et encore moins dans la question du retrait du capital de prévoyance. L'amélioration de la transparence et de l'applicabilité du système, de même qu'une vision clairvoyante du défi des soins aux âgés sont beaucoup plus prometteuses. ■

*Interview de Roland A. Müller*

## «L'année écoulée a été très intense»

Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse depuis un peu plus d'une année. Quels sont les thèmes qui l'ont particulièrement occupé et quelles expériences personnelles a-t-il vécues? Le directeur dresse un bilan intermédiaire et dégage des perspectives pour le proche avenir. **Interview: René Pfister**

**Monsieur Müller, cela fait maintenant un peu plus d'une année que vous êtes directeur de l'UPS. Quel bilan général tirez-vous personnellement?**

**Roland A. Müller:** Il y a eu beaucoup d'aspects réjouissants, de nombreux succès, mais aussi des déceptions. Toutefois, dans l'ensemble, je peux dresser sans hésiter un bilan positif. C'est une activité qui m'a fasciné dès le premier jour. Mon changement de fonction a été grandement facilité par l'excellent soutien que m'apportent les collaborateurs du Secrétariat, notre Président, les membres du Comité de direction ainsi que ma famille.

**Jusqu'à quel point vos activités ont-elles correspondu à vos attentes avant votre entrée en fonction? Qu'est-ce qui vous a surpris?**

Vu qu'avant mon entrée en fonction, je travaillais déjà au Secrétariat de l'UPS, je savais déjà à peu près ce qui m'attendait. Je n'ai donc pas eu de véritables surprises. Il y a naturellement des choses qui n'apparaissent que lorsqu'on assume concrètement ses responsabilités. Ainsi, par exemple, le temps que me prend mon activité actuelle n'est pas à comparer avec ma disponibilité permanente pour les médias dans ma fonction antérieure.

**Pour ce qui est des thèmes spécifiques, qu'y a-t-il de particulièrement positif à relever?**

Cette dernière année a été très intense. D'une part, les employeurs étaient en campagne (initiative 1:12, initiative sur l'immigration de masse et initiative sur les salaires minimaux), d'autre part, des étapes de politique étatique étaient à l'ordre du jour (réforme de la prévoyance vieillesse, relations avec l'Europe). L'UPS



Photo: Johanna Bossart

*Roland A. Müller: «Ce qui est important à mes yeux, c'est un bon climat d'entreprise».*

en tant que voix des employeurs a été entendue, comme en témoignent les résultats des votations qui sont venus confirmer nos positions. Nous avons aussi pu apporter une proposition de solution consistante dans les débats sur la réforme de la prévoyance vieillesse qui a été bien accueillie. En ce qui concerne la question du financement de la formation professionnelle supérieure, nous avons fait un grand pas en avant.

**Et quelles ont été les évolutions plutôt négatives?**

Cela devient de plus en plus difficile de dégager des majorités au Parlement. Elaborer une stratégie claire et des po-

sitions reposant sur une large assise n'est qu'un aspect du travail et cela, nous l'avons fait. Par ailleurs, nous devons parvenir à trouver des solutions politiques, mais nous nous trouvons sans cesse confrontés à des alliances contre nature ou à une politique partisane plutôt que pragmatique.

**Un thème important qui va encore tous nous occuper est la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration. Comment les employeurs vont-ils poursuivre leur action?**

Il s'agit d'abord de clarifier notre rapport avec l'Europe. La voie bilatérale était jusqu'ici la voie royale et elle doit le

rester. La libre circulation des personnes est l'une des libertés européennes fondamentales. Il a toujours été clair – et les récents signaux en provenance d'Europe le confirment – que l'Europe n'entend pas y renoncer dans le cas de la Suisse. D'autre part, nous avons une disposition constitutionnelle selon laquelle la Suisse gère son immigration de manière autonome. Dans des situations extrêmes, les deux principes sont incompatibles. Nous devons donc chercher à définir dans quelle mesure il est possible de rapprocher les deux positions. Les négociations prennent du temps et une solution rapide est malheureusement loin d'être en vue.

**Quels sont pour vous les dossiers qui, indépendamment de la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration, seront au premier plan au cours des douze prochains mois? Où souhaitez-vous mettre des accents particuliers?**

Un thème étroitement lié à l'initiative contre l'immigration de masse est celui de l'initiative Ecopop qui propose une forte restriction de l'immigration. Elle doit être combattue de manière cohérente. Outre les thèmes concernant le marché du travail, ce sont ceux de politique sociale qui occuperont le devant de la scène: la réforme de la prévoyance vieillesse en sera à coup sûr l'une des pièces maîtresses. Nous avons aussi quelques chantiers en cours dans le domaine de la formation, notamment la nouvelle réglementation du financement de la formation professionnelle supérieure.

**Quel souhait tenez-vous à exprimer à l'adresse des employeurs?**

Les employeurs s'engagent déjà dans nombre de thèmes mentionnés. Je citerai ici l'emploi des travailleurs âgés, l'encouragement de la réinsertion professionnelle des femmes, la conciliation entre profession et famille, l'intégration des personnes à capacité de travail réduite, etc. Il s'agit de questions qui ne sont pas suffisamment débattues dans l'opinion publique. Il est donc important que les employeurs soient prêts à échanger leurs expériences et leurs règles de bonne pratique tant entre eux que dans des débats publics.

**En tant que directeur, vous êtes vous-même employeur, responsable du Secrétariat. Quelles expériences avez-vous faites à ce jour?**

Avec ses 17 collaborateurs, l'UPS est devenue une véritable PME. Je vis pratiquement en direct au quotidien l'évolution des nombreux thèmes sur lesquels nous prenons position politiquement. Cela recouvre notamment toutes les facettes de la gestion des collaborateurs. Cette partie pratique de mon activité est aussi intéressante et constitue un défi.

*«Cela devient de plus en plus difficile de dégager des majorités au Parlement!»*

**Quel défi particulier avez-vous rencontré en tant que responsable du Secrétariat?**

Comme dans toute PME où le chef connaît personnellement ses collaborateurs, les rapports mutuels sont importants. J'aimerais parfois avoir davantage de temps pour pouvoir m'occuper davantage des besoins individuels et discuter avec les collaborateurs. Mais de par ma fonction, je suis très souvent absent. Trouver le juste équilibre entre ces différentes activités est l'un des plus grands défis. Vu le renforcement de notre Secrétariat en personnel et suite à des départs à la retraite, nous avons pu recruter quelques nouveaux collaborateurs. Le processus de changement qui y est associé, l'encouragement de l'esprit d'équipe, mais aussi la mise au point des processus internes viennent au premier plan.

**Au niveau des collaborateurs, qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur?**

Ce qui est important à mes yeux, et je pense prendre du temps pour cela au cours de ma deuxième année, c'est un bon climat d'entreprise. Il faut que les collaborateurs soient motivés pour que l'équipe de l'UPS soit performante. A quoi viennent s'ajouter l'équité, l'ouverture réciproque et la serviabilité.

**Vous travaillez volontiers avec le président Valentin Vogt qui est plus actif que son prédécesseur au niveau des relations publiques. Comment fonctionne votre collaboration et quel bilan intermédiaire tirez-vous?**

Ma collaboration avec Valentin Vogt est excellente. Tant pour l'UPS que pour moi personnellement, c'est une chance. Il a des idées claires et est cohérent dans la conduite des affaires tout en restant ouvert aux opinions opposées. J'apprends aussi beaucoup de son activité d'entrepreneur et nous nous entendons aussi à merveille sur le plan humain. Nous nous concertons toujours bien, ce qui évite des contradictions dans les médias et renforce l'efficacité des prises de position de l'un et de l'autre. Cela nous a bien réussi jusqu'ici. En bref, j'espère pouvoir collaborer encore longtemps avec lui!

**De par vos apparitions dans les médias, vous êtes aussi devenu un homme public. Quelles expériences avez-vous faites à ce niveau?**

J'ai du plaisir à communiquer et à débattre, de sorte que le contact avec les médias et les apparitions en public ne sont pas pour moi des activités pesantes. Toutefois, suivant le thème évoqué, certaines déclarations publiques peuvent susciter de violentes réactions. Parmi elles, certaines visent malheureusement aussi souvent ma personne. Jusqu'ici, j'ai pu la plupart du temps préserver ma famille, ce qui pour moi est indispensable.

**Encore une question personnelle: au bout d'une année de direction, qu'en est-il de votre équilibre entre vie personnelle et travail? Est-il bon?**

A vrai dire, la première année a exigé de moi beaucoup de travail et ma famille a été privée de ma présence plus que je ne l'aurais souhaité. La densité des thèmes traités ne va pas diminuer, mais au bout d'une année, une certaine routine s'installe, vu qu'on a déjà fait beaucoup de choses une fois. Je suis donc confiant pour ce qui est de l'espace à accorder à ma famille. Ma femme et mes quatre enfants s'en réjouissent déjà! ■

*Christophe Frison-Roche, directeur d'Eugène Baud à Chêne-Bourg*

## «Etre quincailler, aujourd'hui, c'est élargir son offre au maximum»

Au cours des dernières décennies, le nombre de représentants de cette profession n'a cessé de diminuer. Heureusement, quelques enseignes bien établies continuent de servir une clientèle variée et fidèle. C'est le cas chez Eugène Baud, uniquement à Chêne-Bourg, qui a multiplié les départements de vente, allant du jardinage à la décoration en passant par de multiples objets et surtout, en soignant le service après-vente, qui reste son point fort. Voilà pourquoi le magasin ne désemplit pas. **Interview Flavia Giovannelli**

**Monsieur Frison-Roche, la quincaillerie Eugène Baud est une des entreprises les plus anciennes de Genève: pouvez-vous nous en rappeler les principales étapes historiques?**

**Christophe Frison-Roche:** Créée par Claude Baud en 1805 cette entreprise a jalousement gardé une tradition familiale pendant près de deux siècles. En 2000, les propriétaires ont choisi de vendre leur magasin à Jean-Pierre Gardiol en partenariat avec la holding de la famille Brunschwig (ndlr: Bongénie Grieder), qui a su garder cette approche plus personnalisée qu'ailleurs. Pour ma part, j'y suis entré en 1988, alors que la quincaillerie commençait à élargir son offre, notamment autour du jardinage. J'ai gravi tous les échelons pour diriger aujourd'hui cette PME. Et sans rire, avec l'expérience acquise, si je ne m'étais pas senti à l'aise lors du changement de structure, je serais parti! Or, même si les propriétaires ne sont plus les mêmes, l'entente entre administrateurs et les valeurs de l'entreprise sont restés identiques.

**Pouvez-vous justement nous décrire l'entreprise?**

Pour commencer, rien ne vaut une visite guidée! On peut ainsi constater de ses yeux combien notre assortiment est vaste, sachant que le magasin occupe une surface de vente de 2700 m<sup>2</sup>. L'atelier mécanique et la conciergerie, où les régies genevoises sont nombreuses à se fournir, sont deux de nos spécificités. Tandis que les départements du mobilier d'intérieur et d'extérieur, ceux qui concernent le barbecue et la plancha,



De g. à d.: le directeur Christophe Frison-Roche, Jeremy Gardiol (fils) et Jean-Pierre Gardiol

le garden center, sont pour leur part particulièrement bien fournis. Enfin, c'est au sous-sol que l'on trouve désormais la quincaillerie traditionnelle. Alors que ce secteur représentait environ 80 pour cent du chiffre d'affaires en 1990, il ne représente que près de 20 pour cent aujourd'hui. Mais il a fait la réputation de l'entreprise et présente toujours une offre très complète. En résumé, pour garder une PME comme Eugène Baud viable, il était impératif d'évoluer. Désormais, comme vous le constatez, on trouve chez nous les articles les plus divers, allant de 10 centimes à plusieurs

milliers de francs! J'aime bien dire qu'il s'agit d'un bazar organisé.

**Qu'y trouve-t-on exactement?**

Il faut prendre le temps de parcourir les allées et les clients qui ne sont pas habitués sont très étonnés de constater notre offre en matière de décoration d'intérieur et d'extérieur, car nous avons la plus large exposition de meubles de jardin et de barbecue du canton de Genève. Entre les grills professionnels, les appareils électroménagers, les accessoires en tout genre, la décoration de saison, allant des lampions du 1<sup>er</sup> août ►



A la quincaillerie Eugène Baud, on trouve la plus large exposition de meubles de jardin et de barbecue du canton de Genève. Entre les grills professionnels, les appareils électroménagers, les accessoires en tout genre, la décoration de saison, allant des lampions du 1<sup>er</sup> août au sapin de Noël le choix est vaste et étonnant.

- au sapin de Noël: le choix est vaste et étonnant.

### **Et quelle est votre philosophie?**

Pour Eugène Baud, la priorité a toujours été la satisfaction du client. Pour cela, nous soignons d'une part le choix des articles, en proposant un assortiment unique à Genève. C'est sans doute pour cela que les clients viennent de loin pour trouver des pièces spécifiques, outre ceux qui habitent le quartier et qui sont vraiment des habitués, qui viennent même faire un petit tour sans objectif précis. L'autre point fort, c'est la rapidité de la prestation. Même si cela revient parfois à multiplier les exploits, comme de livrer le jour même un grill monté, alors que le client l'aurait acheté un samedi, une heure avant la fermeture. D'ailleurs, notre autre valeur-ajoutée, c'est le conseil. Nous ne nous contentons pas de vendre des articles comme dans un do-it-yourself, nous mettons nos compétences à disposition, nous assurons aussi les réparations les plus diverses, y compris pour ce qui ne viendrait pas forcément de chez nous.

### **Vous devez tout de même veiller à ne pas être dépassé par la concurrence: jusqu'où poussez-vous ce perfectionnisme?**

Nous subissons de fortes pressions, comme tous les commerces à Genève, c'est sûr! Elle va des acteurs historiques, au positionnement assez proche du nôtre, comme Schilliger, en passant par la multiplication de surfaces dédiées au bricolage et au jardin, à la concurrence de

France voisine. Tout cela, sans oublier le développement des ventes en ligne qui nous enlèvent des parts de marchés. Il arrive que les gens viennent se balader dans nos rayons comme dans un show-room et achètent ensuite ailleurs. Mais nous tentons à faire la différence par nos atouts spécifiques, dont je viens de parler, c'est-à-dire la qualité du service. Avant tout, il faut savoir gérer l'inattendu. Par exemple, j'arrive avec l'idée de faire un inventaire, lorsque le magasin est fermé mais soudain, j'apprends qu'une livraison doit être gérée en priorité. Donc tout change dans mon emploi du temps mais c'est aussi ce qui me plaît. Pour tenir ce poste dans une quincaillerie, aujourd'hui, il faut avant tout aimer les gens.

*«Nous gardons une approche familiale ce qui a toujours été le fondement de notre entreprise.»*

### **Où sont basés vos fournisseurs, pour un tel assortiment?**

Nous privilégions les grossistes suisses mais nous en avons aussi dans toute l'Europe. Je me déplace souvent dans les grandes foires de la branche, comme à Cologne, Birmingham ou Paris pour trouver la qualité que nous exigeons et connaître les tendances. Nous devons aussi garder en tête les spécificités de notre philosophie d'entreprise. Quelle est la spécificité de votre modèle

d'affaire du point de vue économique? Nous réalisons un chiffre d'affaires de 8 millions mais qui provient d'une base de clientèle très large, puisque seulement une dizaine de clients génèrent plus de 50 000 francs de chiffre d'affaires en moyenne. Donc, c'est assez lourd à gérer, du point de vue administratif!

### **Quelle votre politique managériale?**

Nous comptons environ 35 employés, qui doivent être le plus polyvalents possible. La moitié d'entre eux sont là depuis plus de dix ans et connaissent donc bien l'entreprise. Ce qui facilite notre volonté d'offrir des conseils de qualité et rapides. Nous gardons aussi une approche familiale ce qui a toujours été le fondement de notre entreprise.

### **Comment voyez-vous l'avenir?**

Il faut bien sûr travailler sur des pistes qui nous permettront de renouveler la clientèle. Est-ce que les gens continueront de venir chez nous? Faudra-t-il nous lancer dans les ventes en ligne? Ce sont des questions qui se posent. La nouvelle génération, qui devrait être représentée par Jérémy Gardiol, le fils de mon administrateur actuel, devrait assurer la relève. ■

Flavia Giovannelli, journaliste,  
Fédération des entreprises romandes Genève

# Le GPS pour vos salaires

[salaervergleich.ch](http://salaervergleich.ch)

*Championnat suisse des métiers***«Une vitrine exceptionnelle»**

Les premiers championnats suisses des métiers auront lieu à Berne du 17 au 21 septembre 2014. Pour Ueli Müller, secrétaire général de la fondation SwissSkills, c'est un souhait qui se réalise enfin comme il le confirme dans cet interview à propos de cette grande manifestation.

**Monsieur Müller, pourriez-vous nous expliquer ce que sont les «championnats des métiers»?**

**Ueli Müller:** A un championnat des métiers, les meilleurs jeunes talents d'un même métier se mesurent. Le savoir-faire et les connaissances professionnels y sont demandés d'où la dénomination «Skills». Les championnats des métiers sont la plateforme par excellence pour le marketing professionnel, respectivement pour l'encouragement de la relève. Ils sont porteurs de symboles professionnels dans le grand public et renforcent l'image de la formation professionnelle.

**Qui organise ces championnats?**

Les Championnats professionnels sont chapeautés par les organisations du monde du travail (OrTras). Elles créent le concept et organisent les championnats pour leurs métiers, s'occupent de leur réalisation et évaluent les résultats des participants. Jusqu'à cette année, chaque OrTra organisait son propre championnat. Aux SwissSkills Berne 2014, tous les championnats des métiers auront lieu en même temps et au même endroit.

**On peut s'imaginer qu'il n'est pas bien compliqué d'organiser un championnat pour les professions manuelles. Mais qu'en est-il des professions commerciales?**

On peut développer des championnats de haut niveau et en rapport avec la profession dans tous les métiers. Les commerciaux peuvent par exemple créer des sketches de vente ou structurer des tâches administratives.

**Qu'est-ce qui incite les jeunes à participer à ces championnats des métiers?**

Ueli Müller, secrétaire général de SwissSkills.

Les motifs sont nombreux. Il y a ceux qui recherchent le défi, qui aiment se mesurer à d'autres collègues, les aventuriers toujours en quête de nouvelles sensations et aussi ceux qui veulent avancer dans leur métier. De toute façon, tous vivent un développement personnel: ils gagnent en maturité, en individualité et en entregent.

**La plupart des participants sont soutenus par leur employeur – matériel-****lement et en crédits de temps. Pourquoi?**

Tous les participants aux championnats sont prêts à fournir un effort supplémentaire. De tels collaborateurs sont un atout pour une entreprise. Vu la pénurie en personnel qualifié, cela vaut doublement la peine d'investir pour l'employeur. Et quand ils remportent une médaille au championnat, l'entreprise a aussi gagné en prestige.

**Qu'attendez-vous des SwissSkills Berne 2014?**

Les SwissSkills Berne 2014 sont une vitrine unique pour notre système de formation professionnelle: une plateforme pour 130 métiers dont 70 auront un championnat, 200 000 visiteurs sont attendus. Je souhaite vivement que les jeunes, leurs parents et enseignants ne laissent pas passer cette chance: une formation professionnelle de base ouvre des perspectives professionnelles aussi bonnes que le gymnase. Si nous pouvions animer les jeunes à suivre une formation professionnelle, mes souhaits seront réalisés. ■

**Plus de 1000 participants**

Le premier championnat suisse des métiers à Berne aura lieu du 17 au 21 septembre 2014 sur le site de Bernexpo. Plus de 1000 concurrents sélectionnés dans 70 métiers s'affronteront en même temps et en un même lieu. Quelque 200 000 visiteurs sont attendus aux SwissSkills Berne 2014.

La fondation SwissSkills renforce l'image de la formation professionnelle dans le grand public. Elle coordonne les concours suisses des métiers et donne la possibilité à de jeunes professionnels de participer aux championnats internationaux. La Confédération, les cantons, les écoles et les organisations du monde du travail sont responsables de la fondation (y compris l'Union patronale suisse). ■

Plus d'informations: [www.swisskillsbern2014.ch](http://www.swisskillsbern2014.ch)



Startbahnwest

## Des avantages hors salaire qui éveillent l'appétit.

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

[lunch-check.ch](http://lunch-check.ch)

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



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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

## Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:  
[www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)



La passerelle vers  
**l'emploi**  
depuis 1972

## Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles pour les personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur [www.fondation-ipt.ch](http://www.fondation-ipt.ch)

Fondation privée  
Sans but lucratif  
D'utilité publique



**CCP 10-6314-8**

Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Michel Barde

## Suisse Europe: stop à la dérive



Photo m. a.d.

**I**l reste peu de temps à la Suisse pour se sortir du guêpier où l'a mise l'acceptation, le 9 février dernier, de l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse». Le Conseil fédéral a décidé de proposer une application stricte de l'initiative, que Bruxelles à toutes les chances de refuser car contraire au principe fondamental de la libre circulation des personnes. L'idée de Berne est donc de mettre le peuple suisse en face de ses responsabilités et de le faire revoter sur un paquet plus large comprenant le maintien des accords bilatéraux.

Deux rappels ici s'imposent. Le premier remonte au 6 décembre 1992 lors du vote sur l'espace économique européen. Son rejet avait amené l'UDC à privilégier la «voie bilatérale» qu'elle met aujourd'hui gravement en danger. Le second est plus récent: l'absence d'une véritable campagne sur les enjeux et les conséquences de la votation du 9 février, le défaut d'engagement du Conseil fédéral et les messages parfois brouillés de certains partis politiques pris en tenailles entre les désagréments de l'immigration et la vision d'avenir du pays n'ont pas permis à la population de prendre conscience de l'importance de celle-ci. Et ce sont paradoxalement les régions rurales, qui en souffriront le moins, qui ont fait pencher la balance en faveur de cette initiative au détriment des centres urbains qui sont le moteur du pays.

Le problème de la Suisse est d'être aujourd'hui engluée dans les pressions qu'exercent sur elle l'Union Européenne, l'OCDE et d'autres organismes de régulation d'une part et, d'autre part,

sur le plan intérieur, dans le fatras d'initiatives populaires souvent mal ficelées et mal pensées qui absorbent les énergies politiques, assèchent les finances des partis et occultent les enjeux stratégiques du pays. Que l'on songe simplement à la votation du 28 septembre prochain sur la caisse unique en matière d'assurance maladie – dont les textes allemand, français et italien ne sont pas les mêmes! – dont l'instauration coûtera des milliards sans faire baisser les primes d'un seul centime, soumises au diktat du monopole politique.

Le temps est venu pour les autorités et les partis politiques de dégager des priorités stratégiques et de mettre entre parenthèses les chamailleries partisans et les égos surdimensionnés qu'attise la perspective des élections fédérales de l'année prochaine. L'enjeu est à ce prix si l'on veut arrêter Monsieur Blocher dans sa course suicidaire à l'isolement et à l'exclusion. Sera-t-il relevé? Le doute existe et c'est la raison pour laquelle il appartient à la société civile de se mobiliser. Entrepreneurs, salariés, chercheurs, soignants, transporteurs, PME, multinationales, indépendants, tous doivent tirer à la même corde pour clamer la nécessité d'une Suisse ouverte aux échanges, source du bien-être de ce pays.

Il n'en va d'ailleurs pas que des seuls actifs: les rentes des retraités sont tributaires de la bonne santé de l'économie. Quant aux jeunes, quel avenir Monsieur Blocher et ses légions leur préparent-ils en les confinant entre Alpes et Jura et en les coupant d'échanges européens aussi formateurs qu'enrichissants?

Ce qui pourrait détruire la Suisse et la faire éclater, c'est son enfermement. Ce qui la fera vivre et marquer son identité, c'est son ouverture à l'Europe et au monde. Ce ne sont pas de nouvelles initiatives dont nous avons besoin. C'est d'une volonté populaire. ■

---

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

*Union patronale du Rheintal*

# Le Rheintal saint-gallois: un lieu de travail et de vie attrayant

L'AGV Rheintal est l'union patronale régionale la plus importante de Suisse orientale. Tournée vers l'exportation, la région a connu une forte croissance ces dernières années et affronte à présent de nouveaux défis. La question de l'emploi des frontaliers en fait partie et retrouve une nouvelle acuité après le oui à l'Initiative «contre l'immigration de masse». **Par Michael Zollinger**



Photos: m.a.d.

*Le Rheintal est non seulement une région magnifique mais aussi dynamique sur le plan économique.*

«Notre association représente aujourd'hui presque toutes les branches: de l'industrie métallurgique et de l'optique à celle de la construction, en passant par les banques et les assurances, ou encore l'imprimerie, sans oublier les services et l'artisanat», précise Thomas Bolt, secrétaire de l'AGV Rheintal depuis trois ans. Les débuts de l'association patronale régionale remontent à la Seconde Guerre mondiale et sont liés à la forte prépondérance de l'industrie textile de l'époque. En 1936, 16 entreprises de ce secteur fondèrent «l'Association patronale du secteur textile du Rheintal inférieur», à l'origine de l'actuelle AGV Rheintal. Il en allait surtout de la préservation d'un comportement déontologiquement correct et, mais aussi, en ce temps-là déjà, de la question des frontaliers.

Dix ans plus tard, l'association commença à s'ouvrir à d'autres branches. Au fil des années, l'importance de l'industrie textile diminua. Grâce à de grandes sociétés telles que SFS, Wild (aujourd'hui Leica) ou Jansen, la métallurgie et l'industrie optique gagnèrent en importance. «Ces quinze à vingt

dernières années, de nombreuses PME sont arrivées et, aujourd'hui, l'artisanat et le secteur des services sont fortement représentés dans notre association», rappelle Me Bolt. Le nombre de ses entreprises membres est actuellement de 510, qui occupent au total quelque 18 000 personnes. L'AGV Rheintal est ainsi l'une des plus importantes associations patronales régionales.

## Région fortement orientée vers l'export

«L'importance de l'économie du Rheintal», précise René Wuffli, président de l'AGV, «ressort clairement du volume des exportations de nos membres. Le Rheintal assure 4 des 10 milliards de francs produits par l'ensemble du canton de St-Gall. En ajoutant Rorschach, Werdenberg et le Sarganserland, on atteint même 6 milliards de francs.» Cela s'est naturellement accompagné de la création de nombreuses sociétés de sous-traitance et d'une industrie de la construction florissante, elle-même représentée aujourd'hui au comité de l'association. M. Wuffli est le président depuis six ans. En

tant que directeur de Rheintal Medien AG, il représente les éditeurs et imprimeurs. Avec une hausse démographique de 11 pour cent enregistrée ces dernières années, le Rheintal est une région à forte croissance. Elle attire aussi les entreprises. En 2005 déjà, l'étude Contor a montré que le Rheintal, en comparaison internationale, offrait d'excellentes conditions d'implantation aux entreprises de haute technologie. Parmi plus de 1200 régions européennes passées en revue par l'étude, le Rheintal saint-gallois occupait alors un excellent 9<sup>e</sup> rang. Comme le souligne son secrétaire Thomas Bolt, positionner cette région comme un pôle high tech est la priorité numéro un de l'association.

### **Idées novatrices et impulsions**

Parmi les thèmes importants des dernières années, le président Wuffli cite les interventions en faveur des infrastructures (école secondaire et transports publics) et du système de formation dual. Sur le plan politique, l'engagement dans ces domaines a toujours été très fort, ce qui a contribué d'ailleurs à fonder l'Union du Rheintal saint-gallois, qui met en réseau l'économie et la politique régionales. «Nous sommes une association active qui a du poids et qui est représentée dans tous les comités importants de la région», souligne René Wuffli.

## **«Positionner cette région comme un pôle high tech est notre priorité numéro un!»**

Les membres apprécient les nombreuses manifestations, la formation continue, les échanges d'expériences et le réseautage. «Nous organisons jusqu'à dix rencontres chaque année, auxquelles les membres jugent très utile de participer», commente Thomas Bolt. L'année en cours a vu, par exemple, une réunion sur les moyens pour les entreprises de maintenir leurs collaborateurs âgés en état de pleine employabilité sur le marché du travail; en octobre prochain, une autre traitera de la compatibilité mé-

tier/vie politique avec le chef d'entreprise Peter Spuhler comme orateur. Selon René Wuffli, donner des impulsions est essentiel. «Nous représentons aussi nos membres en matière de politique économique et patronale sur les plans régional et national et proposons des conseils juridiques gratuits, notamment dans le domaine du droit du travail.»

Parmi ses succès, l'AGV Rheintal relève les manifestations dans les écoles régionales du degré supérieur auxquelles elle a participé sous le thème «Prêt pour l'apprentissage», et le livre qu'elle a également cofinancé sur ce sujet. Parfois les projets du Rheintal retiennent l'attention au-delà même de la région. L'idée d'une collaboration entre l'AGV Rheintal et l'association des médecins Rorschach-Rheintal au sujet des certificats médicaux a été entre-temps reprise et appliquée dans d'autres cantons.

### **Dépendance à l'égard des frontaliers**

Un sujet d'une actualité particulièrement brûlante dans la région est celui des conséquences du oui à l'initiative sur l'immigration de masse pour les frontaliers d'Allemagne et d'Autriche. Plus de 2600 d'entre eux sont actuellement employés dans les entreprises membres. René Wuffli et Thomas Bolt sont d'avis qu'ils doivent être exclus des futurs contingentements car, sans eux, l'économie du Rheintal perdrait purement et simplement sa capacité d'innovation. «En tant qu'association régionale, nous ne pouvons pas faire du lobbying à Berne. Pourtant il nous faut mettre cette problématique en évidence et y sensibiliser tous les décideurs politiques», déclare R. Wuffli.

### **Une vision pour l'avenir**

Pour l'avenir à court terme, le franc fort et des apprentis suffisamment qualifiés restent les autres défis qu'affronte cette région exportatrice. Aux yeux de René Wuffli, toutes ces raisons font qu'il est essentiel que l'économie régionale se fasse entendre, non pas de manière abstraite, mais de façon claire et proche des gens. A cet égard, il estime que le tabloïd trimestriel «Rheintal und Wirtschaft» contribue à cet effort. A l'avenir aussi, la volonté existe d'œuvrer activement



*René Wuffli, président de l'AGV.*

à ce que le Rheintal devienne l'un des espaces de vie et de travail les plus attractifs de Suisse. Pour cela, un regard par-dessus la frontière fait également partie de la mission des responsables de l'association. «Nous cherchons à collaborer avec les associations économiques des pays voisins. Finalement, on peut traverser ici une région de 120 000 habitants en l'espace de 20 minutes, si l'on y ajoute le Vorarlberg et la Principauté du Liechtenstein», conclut René Wuffli. ■



**Fondation:** 1936

**Membres:** 510

**Président:** René Wuffli

**Secrétaire:** Thomas Bolt

#### **Contact:**

Arbeitgeber-Verband Rheintal  
Austrasse 2  
9435 Heerbrugg  
Tél. +41 071 727 97 87  
sekretariat@agv-rheintal.ch  
www.agv-rheintal.ch

OIT

# Conférence internationale du Travail: accent sur le travail forcé

La Conférence internationale du Travail 2014 a traité les questions de l'emploi et de l'économie informelle. Elle a aussi adopté un protocole relatif à la Convention no 29 sur le travail forcé ainsi qu'une recommandation en la matière. **Par Alexandre Plassard**



*La Conférence internationale du travail en séance plénière.*

La Conférence internationale du Travail 2014 a eu lieu du 28 mai au 12 juin 2014 à Genève. Elle a traité en particulier les questions suivantes:

## Objectif stratégique de l'emploi

Cette question a fait l'objet d'une discussion récurrente dans le cadre du suivi de la Déclaration de l'OIT de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Selon le BIT, environ 200 millions de personnes sont au chômage dans le monde. La question de l'emploi est donc plus actuelle que jamais. Suite aux travaux, la Commission compétente a adopté de bonnes conclusions de l'avis des employeurs. En particulier, le rôle-clé du secteur privé dans la création d'emplois et le besoin de politiques axées tant sur l'offre que sur la demande ont été reconnus comme principes directeurs pour la promotion d'un développement et d'une reprise durables axés sur l'emploi. Il est aussi re-

connu dans les conclusions que les principes directeurs doivent tenir compte de la diversité des situations des pays et de la longue gamme de défis existant en matière d'emploi. Ces conclusions devraient orienter l'action de l'OIT en la matière.

## Travail forcé: un protocole et une recommandation

Cette discussion normative avait pour but de combler les lacunes dans la mise en œuvre de la Convention no 29 sur le travail forcé, ceci pour renforcer les mesures de prévention, de protection et d'indemnisation des victimes du travail forcé. Selon le BIT, plus de 20 millions de personnes sont victimes dans le monde du travail forcé. La Conférence a ainsi adopté un protocole à la Convention no 29. Le protocole introduit plusieurs éléments novateurs par rapport à la convention, dont en particulier la référence explicite au trafic

d'êtres humains, l'accent sur les mesures préventives, sur la protection et sur l'accès aux remèdes appropriés. La Commission a aussi élaboré une recommandation en la matière. Celle-ci prévoit en particulier des mécanismes de recours et de réparation. Le protocole et la recommandation ont été adoptés au vote par la Conférence avec un large soutien des trois groupes.

## Economie informelle

La question de la transition de l'économie informelle à l'économie formelle a été abordée cette année en procédure de double discussion. Elle aboutira en 2015 à une recommandation. Selon le BIT, l'économie informelle absorbe près de la moitié de la main d'œuvre mondiale. Les formes de cette économie varient selon les continents et les pays. Les conclusions de la commission proposent les éléments d'une recommandation établissant un cadre d'action permettant de faciliter la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Ce texte sera finalisé en 2015.

## Commission des normes

L'Étude d'ensemble examinée par la commission traitait cette année de la Convention no 131 concernant la fixation des salaires minimums. Le débat a révélé les divergences significatives dans les approches nationales et internationales en la matière.

La Commission a pu se mettre d'accord sur une liste de 25 cas de pays à examiner. Malheureusement, elle n'a pu trouver un accord pour adopter les conclusions de 19 de ces cas. Il est nécessaire que l'OIT arrive à trouver une solution pour sortir de cette impasse. ■

SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR WERBUNG IN FACH- & SPEZIALMEDIEN. HEUTE:

# FACHMEDIEN SIND EFFEKTIV UND KOSTENGÜNSTIG



## FACHMEDIEN ÜBERZEUGEN DURCH PREIS UND LEISTUNG

Durch den gezielten Fokus überzeugen Fach- & Spezialmedien beim Preis-/Leistungsverhältnis und sind dadurch beeindruckend effektiv.

## IN FACHMEDIEN WERDEN PRODUKTE WIRKUNGSVOLL PRÄSENTIERT

Fachmedien bieten ein geeignetes grosszügiges Umfeld, um Produkte und Dienstleistungen in einem themenaffinen Umfeld zu präsentieren.

## FACHMEDIEN SIND OFFEN FÜR KREATIVE WERBEAUFTRAGGEBER

Fachmedien sind für kreative, neue oder spezielle Werbeformen offen. Sie pflegen einen kunden- und dienstleistungsorientierten Dialog mit den Werbeauftraggebern.

SIHLDRUCK CUBE®

## KOMMUNIKATIONSWEGE DER ZUKUNFT.

Sihldruck Cube® ist ein modulares Dienstleistungspaket, welches Ihnen alle Ansprüche und Wünsche bei der Publikation von digitalen und analogen Inhalten abdeckt.

[www.sihldruck.ch](http://www.sihldruck.ch)

