

personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

SCHWEIZ

www.personal-schweiz.ch

Anstellungsbedingungen

Allgemein verbindlich:
Worauf beim Erstellen von
allgemeinen Anstellungs-
bedingungen zu achten ist. **S. 10**

Schwarzarbeit

Sozialversicherungen:
Für wen sich das vereinfachte
Abrechnungsverfahren lohnt und
auf was dabei zu achten ist. **S. 16**

Cybermobbing

Nicht nur auf dem Pausenhof:
Mit Eintritt von Millenials ins Arbeits-
leben findet digitales Mobbing
Einzug an den Arbeitsplatz. **S. 23**



«Indirekt lohn- wirksame Faktoren werden wichtiger»

Andreas Kühn über Tendenzen
und Entwicklung der Löhne
in der Schweiz. **S. 6**

Lohnentwicklung

«Indirekt lohnwirksame Faktoren werden wichtiger»

Seit 2001 führt Lohntendenzen.ch umfassende und detaillierte Prognosen zur Lohnerhöhung in der Schweiz durch. CEO Andreas Kühn spricht im Interview über Tendenzen und Entwicklungen der Löhne.

Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach

personalsCHWEIZ: Herr Kühn, Sie untersuchen seit vielen Jahren die Lohnentwicklung in der Schweiz. Welche generellen Faktoren beeinflussen die Lohnfindungsentscheide der Schweizer Unternehmen?

Andreas Kühn: Ich sehe hier drei Faktoren. Zuerst die aktuelle finanzielle Situation des Unternehmens. Einfach gesagt: Wenn kein Geld da ist, kann man die Lohnsumme auch nicht erhöhen. Dieser finanzielle Spielraum ist einerseits davon abhängig, ob das Unternehmen in der Vergangenheit gut geführt wurde, und andererseits, wie sich das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens entwickelt hat. Ein zweiter Faktor ist der Ausblick in die Zukunft. Mit welchen Risiken sieht sich das Unternehmen in den nächsten 2–3 Jahren konfrontiert? Wie wird sich in diesem Zeitraum die Konjunktur auf den Zielmärkten z.B. im Inland, in Europa oder in Asien entwickeln? Seit der Finanzkrise und in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung ist die Unsicherheit bezüglich der Zukunft deutlich grösser geworden. 2009 haben alle den Atem angehalten, heute ist man wieder gelassener. Ein dritter Faktor ist der Ausgleich der Teuerung. Mitarbeitende sollen aufgrund der Teuerung nicht weniger Lohn zur Verfügung haben. Dieser Faktor war in Zeiten hoher Teuerungsraten von einigen Prozent im Jahr ungleich bedeutsamer als in den heutigen Zeiten. Die Teuerung spielt weiterhin eine Rolle, aber mit umgekehrten Vorzeichen.

Spielen generelle Lohnerhöhungen überhaupt noch eine Rolle oder sind für die Unternehmen individuelle Lohnerhöhungen wichtiger?



Weniger generelle Lohnerhöhungen – Verschiebung zu individuellen Lohnerhöhungen.

Generelle Lohnerhöhungen sind – historisch gesehen – vermutlich die ersten Lohnerhöhungen, die es überhaupt je gegeben hat. Betrug die Teuerung zwei oder drei Prozent, war klar, dass alle Mitarbeitenden mehr Lohn brauchen, um real nicht schlechter dazustehen. Seit 2011 haben wir in der Schweiz laut Bundesamt für Statistik (BFS) Teuerungsrate, die bei null oder unter null liegen. Wir vermuten darin einen Hauptgrund für die in der Tat sinkende Bedeutung genereller Lohnerhöhungen. Wir führen unsere Lohnuntersuchungen seit 2001 durch – im letzten Jahr hatten wir erstmalig die Situation, dass mehrere Branchen

keine generellen Lohnerhöhungen mehr gewährt haben. Wir haben konsequenterweise eine Fortsetzung dieser Entwicklung für 2017 erwartet und sind von der ersten Prognose für 2017 überrascht worden: Genau diejenigen Branchen, die 2016 eine Nullrunde bei generellen Erhöhungen hatten, planen solche für 2017 in verstärktem Mass, als ob sie die verpasste generelle Erhöhung wieder aufholen wollten. Trotzdem sehen wir klar den Trend, dass der Anteil an generellen Lohnerhöhungen langsam zurückgeht und sich das Interesse in Richtung individueller Lohnerhöhungen verschiebt, diese werden somit wichtiger.



Die Lohnerhöhungen der letzten Jahre haben sich ja auf einem relativ niedrigen Niveau bewegt. Warum ist das so?

Das hat in der Hauptsache zwei Gründe. Zum einen sind die Zukunftserwartungen der Unternehmen seit der Finanzkrise von 2008/2009 verstärkt von Unsicherheit geprägt, oder etwas anders formuliert: Seit diesem Zeitpunkt sind die Zukunftsrisi-

der Praxis die Saläre nicht selten organisch und unsystematisch gewachsen sind, was dazu führen kann, dass zwei Mitarbeitende unterschiedliche Löhne bekommen, obwohl beide dieselbe Aufgabe mit der gleichen Leistungsbereitschaft erfüllen. Lohnerhöhungen wurden oft nur «Handgelenk mal Pi» gewährt, vor allem in früheren Jahren florierender Wirtschaft. Besonders chaotisch ist es bei den Benefits,

ze der Lohnerhöhungen und welche bilden regelmässig das Schlusslicht?

Das lässt sich so pauschal nicht sagen. Durch die an der Basis gute Zusammenarbeit der Sozialpartner oder auch durch Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich immer wieder die Situation, dass versäumte Lohnerhöhungen in einzelnen Branchen plötzlich nachgeholt werden. Das war z.B. 2012 beim L-GAV für das Gastgewerbe so. Da sind durch die Einführung eines neuen Lohnsystems plötzlich grosse Lohnerhöhungen auf einen Schlag realisiert worden. Aber es ist auch klar, dass dort, wo gut verdient wird, wie etwa in der Pharmabranche, es oft überdurchschnittliche Lohnerhöhungen gibt. Wo die Margen aber knapp sind, wie beispielsweise seit einiger Zeit in der exportierenden MEM-Industrie, die ja zusätzlich vom «Frankenschok» besonders getroffen wurde, fallen Lohnerhöhungen dann auch deutlich niedriger aus.

«Lohnerhöhungen wurden oft nur «Handgelenk mal Pi» gewährt. Indirekt lohnwirksame Faktoren werden wichtiger, dazu tragen auch gesellschaftliche Phänomene bei.»

ken in vielen Branchen gestiegen. Da ist es nur allzu verständlich, wenn sich die Unternehmen nicht allzu weit aus dem Fenster lehnen wollen. Lohnerhöhungen sind – im Gegensatz zu Boni – dauerhaft und können nicht einfach wieder zurückgefahren werden. Zum Zweiten haben die negativen Teuerungsdaten für Lohnerhöhungen den praktischen Effekt, dass Mitarbeitende auch ohne nominelle Lohnerhöhung in den Genuss einer Realloohnerhöhung kommen. Vielleicht haben sich die Unternehmen bereits an den seit 2012 bestehenden Zustand negativer Teuerungsdaten gewöhnt und beziehen das in ihre Entscheide mit ein.

die manchmal schon seit einem Jahrzehnt nicht mehr angeschaut worden sind und seit der Einführung des neuen Lohnausweises teilweise unattraktiv geworden sind. So wissen vor allem mittlere und grössere Unternehmen nicht, was der einzelne Mitarbeitende unter dem Strich erhält. Aus diesem Grund hat sich die Bedeutung der indirekt lohnwirksamen Faktoren in der Praxis bisher nicht stark geändert. Gut, man schraubt da und dort an den Arbeitszeiten. Aber wenn die Löhne nicht mehr ansteigen, stellt sich den Unternehmen schon die Frage, was sie stattdessen ihren Mitarbeitenden anbieten sollen. Indirekt lohnwirksame Faktoren werden daher wichtiger, dazu

Wie sieht es diesbezüglich im Dienstleistungssektor aus?

Der Dienstleistungssektor existiert als Ganzes so nicht, er ist sehr viel zersplitterter als der vorhin angesprochene sekundäre Sektor. Hier gibt es viele Branchen, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Deshalb sind pauschale Aussagen zu Lohnerhöhungen noch schwieriger als in den Industriebranchen. Wenn ich dennoch eine Aussage wagen soll: In der Informationstechnologie wurden in den letzten Jahren gute Lohnerhöhungen ge-

Hat sich dadurch die Bedeutung der indirekt lohnwirksamen Faktoren wie Arbeitszeit, PK-Gelder usw. in den letzten Jahren verändert?

Wir beschäftigen uns im Rahmen des Vergütungscontrollings schon seit Langem sehr intensiv mit dieser Frage. Sie verweisen damit auf die Zusammenhänge von Salärssystem, Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen, Benefits und verwandten Faktoren. Das Stichwort ist hier «Total Compensation» oder anders ausgedrückt: Was bekommt ein Mitarbeitender unter dem Strich vom Unternehmen zurück? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, denn es geht längst nicht nur um monetäre Faktoren. Erlauben Sie mir eine Vorbemerkung, bevor ich die Frage nach der Bedeutung der Entgeltfaktoren beantworte. Es fällt uns regelmässig auf, dass in

«Aus- und Weiterbildung bzw. Entwicklungsmöglichkeiten werden zu einem wichtigen Teil der Total Remuneration.»

tragen auch gesellschaftliche Phänomene bei. In vielen Unternehmen liegt bei der «Total Compensation» aufgrund der stiefmütterlichen Behandlung der Lohnnebenleistungen und Benefits in der Vergangenheit ein gewisses Potenzial brach. Wir verzeichnen in letzter Zeit vermehrt Anfragen zu diesem Thema.

Welche Branchen liegen im industriellen Sektor regelmässig an der Spit-

zahl. Das gilt trotz Finanzkrise insbesondere auch für die Finanzbranche, wobei Banken seit einiger Zeit auch nicht mehr nur aus dem Vollen schöpfen, sowie für Treuhand- und Beratungsunternehmen, die immer wieder am oberen Ende der Lohnerhöhungsskala liegen. Am unteren Ende liegen eher das Gesundheitswesen wie auch das Gastgewerbe. Das muss aber, wie schon erwähnt, nicht jedes Jahr so zutreffen.



Sie haben in einer schweizweiten Studie auch die Benefits untersucht, die Unternehmen ihren Mitarbeitenden über das gesetzlich vorgegebene Mass hinaus gewähren. Welches sind die am weitesten verbreiteten Benefits?

Ich will hier einmal die zehn am weitesten verbreiteten Benefits nennen. In absteigender Reihenfolge finden wir hier an erster Stelle den Firmenparkplatz für Mitarbeitende, dann den Firmenwagen für Privatgebrauch, dienstliches Mobiltelefon für Privatgebrauch, vergünstigtes Mittagessen in der Kantine oder alter-

oder aus der akademischen Diskussion um die Erwartungen der Generation Y. Wo sich aber wirklich in den letzten Jahren etwas ändert, ist bei der Einstellung zur Führung. Mitarbeitende möchten heute im Unternehmen verstärkt mitentscheiden. Sie wollen Entscheidungen treffen nach dem Motto «Ich bin der Profi und weiss da am besten Bescheid». Damit werden «Aus- und Weiterbildung» bzw. «Entwicklungsmöglichkeiten» plötzlich zu einem wichtigen Teil der «Total Remuneration». Wenn wir sehen, wie althergebracht auf der einen

«Generell sieht es für 2017 bezüglich Lohnentwicklung optimistischer als 2016 aus.»

nativ Lunch-Checks, Firmenbeteiligung an der Zweiten Säule – dieser Benefit ist in Grossunternehmen übrigens die Nummer eins. Auf den Rängen sechs bis zehn finden sich unentgeltliche bzw. verbilligte Dienstleistungen/Produkte, Reka-Checks, erweiterter Vaterschaftsurlaub, Bahnabonnemente sowie auf Platz zehn die Beteiligung an Krankenversicherungsprämien. Was ja in der letzten Zeit stark im Gespräch war, sind Themen wie Frühpensionierung oder Home-Office. Frühpensionierungen bieten zwar die meisten Unternehmen an, aber ohne zusätzliche Arbeitgeberleistung, d.h., der Arbeitnehmende hat bei einer Frühpensionierung eine Reduktion seiner Pensionsleistung zu erwarten. Das Home-Office spielt nach unseren Untersuchungen nur eine sehr kleine Rolle, allenfalls in der IT-Branche oder im Aussendienst.

Gibt es hier auch Benefits, die Ihrem Eindruck nach künftig bezüglich Arbeitgeberattraktivität noch wichtiger resp. auch unwichtiger werden?

Wie erwähnt, gehen viele Unternehmen bei den Benefits nicht wirklich systematisch und nach strategischen Faktoren wie der Verbesserung der Arbeitsmarktattraktivität oder der Unternehmenstreue vor. Derzeitige Modethemen wie Home-Office, Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeit für Männer etc. stammen aus einer ganz anderen Ecke, etwa aus der Gleichstellungsdebatte

Seite Führung in Unternehmen funktioniert und auf der anderen Seite Führungstechnische Höchstanforderungen wie Home-Office, Smart Working, Fachkarriere ins Spiel kommen, dann sehen wir eine riesige Kluft zwischen dem, was nötig wäre, und dem Spielraum, den die Unternehmen haben. Denn die Unternehmen haben immer noch ihre Führungsmethoden und Führungskräfte, bei denen bei solchen Themen eher Ängste als Freude aufkommen.

Zum Schluss – können Sie uns schon ein paar Eckdaten zur prognostizierten Entwicklung der Löhne im Jahr 2017 nennen?

Generell sieht es für 2017 bezüglich Lohnentwicklung optimistischer als in 2016 aus. Mehr Unternehmen als im Vorjahr wollen die Beschäftigung erhöhen und

«2017 werden Wochenarbeitszeiten, die als Folge des Frankenschocks erhöht wurden, wieder auf Normalzustand heruntergefahren.»

sehen auch die Geschäftsentwicklung positiver. 2016 hatten wir eine durchschnittliche Lohnerhöhung um 0,7 Prozent, für 2017 prognostizieren wir – auf der Basis noch unsicherer Angaben – durchschnittlich 0,8 bis 0,9 Prozent. Die

Zur Person



Andreas Kühn, lic. oec. HSG, Betriebswirtschaftler mit Schwerpunkt Personalmanagement und langjährigen Erfahrungen als Strategieberater für Grossunternehmen, ist Managing Partner und VR der know.ch AG, der führenden Schweizer Unternehmensberatung zur Erhebung, Analyse und Interpretation von HR-Kennzahlen. Beratungsschwerpunkte der know.ch sind dabei die Themenbereiche Strategie & Targets, Mitarbeiter-Performance, Personalrisiken und Human Capital Controlling. Zudem bietet die know.ch AG unter dem Label Lohntendenzen.ch die umfassendste und detaillierteste jährliche Analyse und Prognose zu Lohnerhöhungen und Lohntrends in der Schweiz an.

www.lohntendenzen.ch
www.know.ch

Branchen, die eher am oberen resp. am unteren Ende der Lohnerhöhungsskala liegen, sind im Wesentlichen die schon vorhin genannten. Und wir sehen in einigen Branchen, die im Bereich genereller Erhöhungen 2016 eine Nullrunde durchgeführt haben, für das Jahr 2017 überdurchschnittliche generelle Erhöhungen. Seit ein, zwei Jahren sehen wir auch ei-

nen Trend zu etwas mehr Vaterschaftsurlaub, und 2017 – und das ist besonders erfreulich – werden Wochenarbeitszeiten, die als Folge des Frankenschocks erhöht wurden, wieder vermehrt auf den Normalzustand heruntergefahren.