

## Lohnfindung

# Das Marktlohn-Dilemma

Löhne sollen marktgerecht sein – klar. Marktpreise sind mal höher und mal tiefer, abhängig von Angebot und Nachfrage zum aktuellen Zeitpunkt – logisch. Gleichzeitig soll die interne Lohn-gleichheit erhalten bleiben – ein Dilemma?

Von Thomas Landolt und Roland Stoll

### Kurzfristiger Marktlohn (Arbeitsmarkt)

Will ich auf dem Arbeitsmarkt eine Fachkraft rekrutieren, muss ich einen aktuell marktgerechten Lohn bezahlen. Ansonsten werde ich keinen Rekrutierungserfolg haben. Das klingt logisch. Der kurzfristige Marktlohn schwankt mehr oder weniger stark um den langfristigen Markt-/Funktionslohn. Dies stellt Firmen und insbesondere die HR-Abteilungen immer wieder vor grosse Herausforderungen.

In Zeiten mit ausgeprägtem Fachkräftemangel fordern Kandidatinnen und Kandidaten oft bedeutend höhere Löhne, als man aktuellen Stelleninhabern für die identische Funktion bezahlt. Akzeptiert man die höheren Lohnforderungen, gefährdet man damit gleichzeitig die interne Lohngerechtigkeit. Erfahren die internen Fachkräfte, dass die «Neuen» mehr verdienen als die «Bisherigen», sind Frustration und innere Kündigung vorprogrammiert. Der Weg bis zur «echten» Kündigung ist nicht mehr weit.

Die internen Löhne werden selten systematisch erhöht, wenn kurzfristiger Fachkräftemangel besteht. Schliesslich werden die Löhne in Krisenzeiten ja auch nicht einfach so gesenkt. Dies zeigt, die Höhe des Lohns ist nicht nur von der reinen kurzfristigen Marktlogik abhängig. Haben wir hier eine Art Marktlohn-Dilemma?

### Temporäre Arbeitsmarktzulagen

Was können Firmen tun? Gibt es ein geeignetes Rezept? Eine Möglichkeit: Kennt man die aktuellen «Hot Jobs» auf dem Arbeitsmarkt, können mit vertraglich fixierten und reglementierten Arbeits-

marktzulagen die Löhne zeitlich befristet an den kurzfristigen Marktlohn angeglichen werden.

Aus unserer Erfahrung wird das Instrument der temporären Arbeitsmarktzulage in der Schweiz selten eingesetzt. Eigentlich schade, denn damit könnten Firmen ungewollte Kündigungen von Fachkräften vermeiden, ohne die Lohnsumme nachhaltig zu erhöhen. Wichtig ist, dass die Arbeitsmarktzulage an ganze Funktions-/Berufsgruppen und sowohl an neu eingestellte als auch an bereits im Arbeitsverhältnis stehende Personen ausbezahlt wird. Damit kann sichergestellt werden, dass der Grundsatz «gleicher Lohn für gleiche Arbeit» auch längerfristig eingehalten wird.

Die temporäre Arbeitsmarktzulage sollte nur punktuell und bei kurzfristig «überhitztem» Arbeitsmarkt eingesetzt werden. Empfehlenswert ist, diese Art der Zulage bezüglich maximaler Dauer und Höhe zu reglementieren und auf der Lohnabrechnung gesondert auszuweisen. Die Arbeitsmarktsituation muss periodisch von einem dafür geeigneten Gremium und anhand relevanter Indikatoren (z.B. Fluktuation, Stellenmarkt-Monitor Schweiz, Fachkräftemangel-Index Schweiz, Swiss Job Market Index, Konjunkturprognosen ...) neu beurteilt werden.

Nicht geeignet ist die temporäre Arbeitsmarktzulage, um strukturelle Lohnprobleme zu lösen. Verdienen z.B. Lehrpersonen in einem Kanton weniger als in einem anderen, dann sollten die Lohnbänder resp. die Bruttolöhne angepasst werden. Mit einer zeitlich befristeten Zulage wird das Problem nur aufgeschoben und nicht nachhaltig gelöst.

Recherchen im Internet lassen vermuten, dass insbesondere in der Verwaltung und im Gesundheitswesen versucht wird, das Problem zu tiefer Löhne mit temporären Arbeitsmarktzulagen zu lösen. Es fällt auf, dass gerade in diesen Branchen Lohnskalen oft durch die Politik fixiert und nicht regelmässig mittels funktionsbasierter Salärvergleiche auf Marktkonformität geprüft werden.

### Langfristiger Markt-/Funktionslohn

Der langfristige Markt-/Funktionslohn zeigt an, welche Löhne Mitarbeiter\*innen in einer bestimmten Funktion betriebsintern tatsächlich verdienen. Er ist robust und verändert sich über die Jahre nur langsam. Der Einfluss von konjunkturellen Schwankungen ist gering. In den letzten Jahrzehnten ist der langfristige Markt-/Funktionslohn in der Schweiz tendenziell immer gestiegen. Anhand eines Salärvergleichs kann der langfristige Markt-/Funktionslohn zuverlässig ermittelt werden.

Wovon ist die Höhe des langfristigen Marktlohns für eine bestimmte Funktion abhängig? Oft werden z.B. folgende Differenzierungsfaktoren in Lohnstatistiken erwähnt:

- Firmengrösse
- Branche
- Region
- Umsatz
- Kaderstatus
- Geschlecht

Lohnstatistiken können aus unserer Erfahrung zu ganz falschen Schlüssen und Meinungsbildungen führen, da hier selten «Äpfel mit Äpfeln» verglichen werden. Nicht in jeder Firma und in jeder

- **Einfluss der Firmengrösse auf den Durchschnittslohn:** Vergleicht man den Durchschnittslohn von Firmen mit <350 und >350 Mitarbeitenden anforderungsgerecht, dann liegt die Differenz bei weniger als 1%.
- **Einfluss der Branche auf den Durchschnittslohn:** Vergleicht man den Durchschnittslohn der Branche Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) mit allen anderen Branchen, dann liegt die anforderungsberichtigte Differenz bei weniger als 1%.
- **Einfluss des Geschlechts auf den Lohn:** Anhand von mehr als 300 durchgeführten gesetzeskonformen Lohnvergleichsanalysen (Quelle: Landolt & Mächler Consultants AG) verdienen Frauen 3,2% weniger als Männer bei gleichwertiger Tätigkeit.

Branche hat man dieselben Fachkräfte (Funktionen), in derselben Anzahl und mit denselben Anforderungsprofilen. Nur mit einer differenzierteren Analyse unter Berücksichtigung der Personalstruktur kann hier etwas mehr Licht ins Dunkel gebracht werden.

### Gleiches mit Gleichem vergleichen

Lohnstatistiken suggerieren uns immer wieder, dass man in gewissen Branchen mehr verdient als in anderen. So heisst es z.B.: «deutlich über dem Medianlohn liegen die Löhne in Branchen wie der Informationstechnologie, der Pharmaindustrie oder der Finanzbranche». Ein simpler Vergleich des in einer Branche bezahlten Medianlohns ist jedoch untauglich, um eine robuste Aussage darüber zu machen, was man für eine gleichwertige Arbeit in Branche A oder B verdient.

Auch die Firmengrösse ist ein beliebtes Kriterium für die Begründung von Lohnunterschieden: «in kleinen Unternehmen verdient man weniger als in grossen». Ebenfalls ist beim Vergleich von Löhnen nach «Funktionstiteln» grösste Vorsicht

geboten. Die Anforderungen an einen CFO eines kleinen Unternehmens sind nicht vergleichbar mit denen eines Grosskonzerns. Drei vertiefte Analysen der Löhne in der Realwirtschaft (Quelle: Landolt & Mächler, Salärvergleich 2022), welche die konkrete Funktion, Stellenanforderung und Häufigkeit berücksichtigen, zeigen sehr geringe Lohnunterschiede (siehe Box oben).

### Fazit

Für Unternehmen lohnt es sich zu wissen, wie viel Angestellte in anderen Firmen für vergleichbare Jobs verdienen. Dazu eignen sich funktionsbasierte Salärvergleiche. Zusätzlich ist es wichtig, die relevanten «Hot Jobs» auf dem Arbeitsmarkt zu kennen. Mit diesen langfristigen und kurzfristigen Marktinformationen sind Firmen gut gerüstet, um auf dem Arbeitsmarkt die gewünschten Personen zu finden und langfristig ans Unternehmen zu binden.

Weder Firmengrösse noch Branchenzugehörigkeit haben bei den analysierten Lohnanalysen aus der Realwirtschaft einen

massgebenden Einfluss. Was zählt, ist die Funktion und deren Wert auf dem Arbeitsmarkt! Informatiker und Finanzexperten benötigt man in jedem Unternehmen, ganz egal, aus welcher Branche. Will man diese Fachkräfte erfolgreich rekrutieren und in der Firma halten, muss man ein im Einzugsgebiet (Region) konkurrenzfähiges Angebot machen.

Und zu guter Letzt: Lohn allein macht nicht glücklich! Menschen suchen sinnvolle Arbeit, eine zeitgemässe Unternehmenskultur und beurteilen ihr Jobangebot auch aufgrund nicht monetärer Nebenleistungen. Seien Sie kreativ und hören Sie genau hin, was Ihrem Personal oder Bewerberinnen und Bewerbern wichtig ist.



**Thomas Landolt** ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma Landolt & Mächler Consultants AG. Er ist Ingenieur und Personalleiter SKP mit langjähriger Erfahrung als HR-Leiter in verschiedenen Industriefirmen.

Herr Landolt führt seit 20 Jahren Salärvergleiche für verschiedene Branchen in der Schweiz durch. [tl@marketsalary.ch](mailto:tl@marketsalary.ch)



**Roland Stoll** ist Senior Compensation Consultant bei der Firma Landolt & Mächler Consultants AG. Er ist Ingenieur mit einer Weiterbildung MAS in Human Capital Management. Herr Stoll hat langjährige Erfahrung im HR und in der Gestaltung von Lohnsystemen in der Schweiz und international.

[rs@marketsalary.ch](mailto:rs@marketsalary.ch)




Werte teilen – Zukunft gestalten



Sie suchen eine effiziente Software zur Digitalisierung Ihrer HR-Prozesse?

Mit Abacus bieten wir Ihnen ein umfassendes HR-System.

www.bdo.ch

