

Ralph Büchel/Thomas Wachter

WEKA

Lohn, Lohnabrechnung und Lohndeklaration



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Lohn, Lohnabrechnung und Lohndeklaration

Herausgeber: Ralph Büchel/Thomas Wachter

Projektleitung: Sabine Bernhard

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-62085-4

9. Auflage 2022

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen	7
1.1	Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem	8
1.1.1	Fair Pay	8
1.1.2	Weitere Forderungen	10
1.2	Bestimmungsfaktoren des Lohnes	11
1.2.1	Bemessung der Lohnhöhe	11
1.2.2	Alter, Erfahrung	12
1.2.3	Arbeitszeit, Zeitdauer	12
1.2.4	Arbeitszeit, Zeitpunkt	12
1.2.5	Ausbildung	12
1.2.6	Entschädigung	13
1.2.7	Funktion	13
1.2.8	Leistung	13
1.2.9	Markt	13
1.2.10	Soziale Faktoren, Existenzsicherung	14
1.3	Verschiedene Arten des Lohnvergleichs	15
1.4	Lohnzahlungspflicht	16
2.	Entlohnungsformen	17
2.1	Monatslohn	18
2.2	Stundenlohn	19
2.3	13. Monatslohn und Gratifikation	21
2.3.1	13. Monatslohn	21
2.3.2	Gratifikation	22
2.4	Prämien und Boni	23
2.4.1	Möglichkeiten von variablen Vergütungen	24
2.4.2	Umsatz- oder Ergebnisziele	24
2.4.3	Individuelle persönliche Ziele	24
2.4.4	Systematische Prämien	25
2.4.5	Spontanprämien	25
2.5	Überstunden und Überzeit	26
2.5.1	Überstunden: Kompensation und Abgeltung	26
2.5.2	Überzeit: Kompensation und Abgeltung	27
2.6	Spesen	28
2.6.1	Welche Spesen sind zu ersetzen?	29
2.6.2	Auszahlungsfristen	30
2.6.3	Spesepauschalen	31
2.7	Fringe Benefits	31
3.	Sozialversicherungsbeiträge	33
3.1	Leitfragen	34
3.2	Grundprinzip	34
3.3	Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge	35
3.4	Überblick	35

4.	Detailbestimmungen der Sozialversicherungen	39
4.1	AHV/IV/EO	40
4.1.1	Grundsätzliches	40
4.1.2	Pflichtige Lohnbestandteile: Übersicht	40
4.1.3	Pflichtige Lohnbestandteile: Detailbestimmungen.....	41
4.1.4	Nicht pflichtige Lohnbestandteile.....	43
4.1.5	Beginn und Ende der Beitragspflicht	44
4.1.6	Geringfügige Löhne.....	44
4.1.7	Freibetrag im Rentenalter.....	45
4.1.8	Abgrenzung selbstständigerwerbend – unselbstständigerwerbend	45
4.2	Arbeitslosenversicherung ALV	46
4.2.1	Grundsätzliches	46
4.2.2	Jahreshöchstlohngrenzen	47
4.3	Unfallversicherung UV.....	49
4.3.1	Teilzeitbeschäftigte.....	50
4.3.2	Prämien.....	51
4.3.3	Maximalbetrag.....	51
4.4	Berufliche Vorsorge BV	51
4.4.1	Versicherte Arbeitnehmer	52
4.4.2	Jahreslohn	53
4.4.3	Beiträge.....	54
4.4.4	Spezialfälle	54
4.5	FAK und Verwaltungskosten	62
4.5.1	FAK-Beiträge	62
4.5.2	Verwaltungskosten.....	62
4.6	Krankentaggeldversicherung KTG	63
4.7	Pflichtigkeit der Lohnarten	63
5.	Lohnabrechnung	67
5.1	Aufbau einer Lohnabrechnung	68
5.2	Empfohlene Detailstruktur einer Lohnabrechnung	69
5.3	Kontrolle der Lohnabrechnung – Positionen.....	71
6.	Berechnungsregeln	73
6.1	Eintritt, Austritt, Urlaub	75
6.2	Berechnung 13. Monatslohn	76
6.3	Stundenlohn aus dem Monatslohn.....	76
6.4	Auszahlung Überstunden	76
6.5	Ferienguthaben pro rata.....	77
6.6	Ferienanspruch in % bei Stundenlohn.....	77
6.7	Berechnung des Stundenlohnes inkl. Ferienzuschlag.....	78
6.8	Feiertagszuschlag in % bei Stundenlohn.....	78
6.9	Berechnung des Stundenlohnes inkl. Ferien- und Feiertagszuschlag	80
6.10	Auszahlung Ferienguthaben am Ende des Arbeitsverhältnisses	81
6.11	Berechnung von Taggeldern	83

7.	Naturalleistungen	85
7.1	Berechnung der Naturalleistungen.....	87
7.2	Verrechnung der Naturalleistungen.....	88
8.	Familienzulagen	89
8.1	Zuständigkeit.....	91
8.2	Anspruchsberechtigte.....	92
8.2.1	Berechtigte Arbeitnehmende.....	92
8.2.2	Berechtigung für Kinder.....	92
8.3	Die einzelnen Zulagearten und deren Bestimmungen.....	93
8.3.1	Bestimmungen für alle Zulagearten.....	93
8.3.2	Kinderzulagen.....	97
8.3.3	Ausbildungszulagen.....	97
8.3.4	Geburtszulagen.....	100
8.3.5	Adoptionszulagen.....	100
8.4	Wer erhält die Zulagen?.....	100
8.4.1	Auszahlung der Zulagen bei mehreren Anspruchsberechtigten.....	100
8.4.2	Reihenfolge vereinfacht.....	101
8.4.3	Differenzzahlungen.....	102
8.5	Export von Familienzulagen bei Kindern im Ausland.....	102
8.5.1	Erwerbstätige in der Schweiz.....	103
8.5.2	Schweizer Staatsangehörige.....	104
8.5.3	Kinder von EU/EFTA-Staatsangehörigen.....	104
8.5.4	Erwerbstätige im Ausland.....	105
8.5.5	Asylsuchende.....	106
8.6	Andere Berechtigte für Familienzulagen.....	106
8.6.1	Arbeitnehmer landwirtschaftlicher Betriebe.....	106
8.6.2	Selbstständigerwerbende.....	107
8.6.3	Arbeitslose.....	107
8.6.4	Nichterwerbstätige.....	107
8.7	Administrative Abwicklung.....	108
8.7.1	Auszahlung.....	108
8.7.2	Anmeldung.....	108
8.7.3	Meldepflichten.....	109
9.	Leistungen Dritter	111
9.1	Überblick.....	112
9.2	Leistungsarten.....	112
9.2.1	Erwerbsersatz bei Dienstleistungen EO.....	112
9.2.2	Mutterschafts-, Vaterschafts- und Betreuungsentschädigung.....	113
9.2.3	Unfalltaggelder.....	114
9.2.4	Krankentaggeldversicherung (KTG).....	114
9.2.5	Kurzarbeits- und Schlechtwetterentschädigung.....	115
9.3	Sozialversicherungspflicht.....	115
9.4	Nettolohnausgleich.....	116
10.	Nettolohnaufrechnung	119

11.	Quellensteuer	121
11.1	Quellensteuerpflichtige Personen	123
11.2	Quellensteuertarife.....	125
11.2.1	Grundtarife.....	125
11.2.2	Kinderabzug	127
11.2.3	Kirchensteuer	127
11.2.4	Beispiele für die Tarifierung	128
11.3	Pflichtiger Lohn	128
11.3.1	Lohnbestandteile.....	128
11.3.2	Detailregelungen.....	129
11.3.3	Expatriates	133
11.4	Meldepflichten und Abrechnung	133
11.5	Nachträgliche ordentliche Veranlagung (NOV)	134
11.5.1	Obligatorische nachträgliche ordentliche Veranlagung bei Ansässigkeit in der Schweiz	134
11.5.2	Nachträgliche ordentliche Veranlagung auf Antrag bei Ansässigkeit in der Schweiz	134
11.5.3	Nachträgliche ordentliche Veranlagung auf Antrag bei Ansässigkeit im Ausland	135
11.6	Besondere Personengruppen.....	135
11.6.1	Grenzgänger.....	135
11.6.2	Bewilligungsfreier Aufenthalt.....	136
11.6.3	Kurzaufenthalter.....	136
11.6.4	Künstler/innen, Sportler/innen und Referenten bzw. Referentinnen.....	138
11.6.5	Verwaltungsrätinnen/Verwaltungsräte	138
11.6.6	Leitende Angestellte einer Schweizer Firma, die praktisch nie in der Schweiz arbeiten.....	138
11.6.7	Aus dem Ausland entlohnte Mitarbeitende (Monteurklausel, 183-Tage-Regel).....	139
11.6.8	Hinweis	139
12.	Lohnausweis	141
12.1	Was ist wo zu deklarieren	142
12.2	Deklarationspflichtige und nicht deklarationspflichtige Lohnbestandteile	147
12.3	Spesen.....	149
12.3.1	Varianten der Deklaration	149
12.3.2	Hinweis Pauschalspesen.....	149
12.4	Geschäftsauto	150
12.5	Arbeitsweg.....	151
12.6	Weiterbildung.....	151
12.7	Berufskosten und Spesen	152
12.8	Mitarbeiterbeteiligungen.....	153
12.9	Übersicht Rubrik nach Lohnarten	155
13.	Lohnbescheinigung am Jahresende	159
13.1	Jahreslohnbescheinigung an die Ausgleichskasse	161
13.2	Jahreslohnbescheinigung an den Unfallversicherer	162
13.3	Berufliche Vorsorge: vorschüssige Deklaration	163
13.4	Krankentaggeldversicherung.....	164
13.5	Quellensteuer	165
13.6	Vereinfachtes Lohnmeldeverfahren: Lohnstandard-CH (ELM).....	166
13.7	Checkliste Jahresabschlussarbeiten.....	168

14.	Beispiele	173
14.1	Beispiel Lohnabrechnung und Arbeitgeberbeiträge.....	175
14.2	Jahreslohngrenze: richtig oder falsch?.....	177
14.3	Lohnabrechnung ALV-Basis bei unregelmässigem Lohn	179
14.4	Koordinierter Lohn in der beruflichen Vorsorge	180
14.5	Berechnungen	181
14.5.1	Dreizehnter Monatslohn.....	181
14.5.2	Ferienanteil bei Stundenlohn.....	181
14.5.3	Brutto-Stundenlohn.....	182
14.5.4	Auszahlung des Ferienguthabens	182
14.5.5	Ferien bei Teilzeit.....	183
14.6	Lohnabrechnung Monatslohn	184
14.7	Stundenlohnabrechnung Beispiel I	185
14.8	Stundenlohnabrechnung Beispiel II	186
14.9	Stundenlohnabrechnung Beispiel III	188
14.10	Schlusslohnabrechnung Beispiel I	189
14.11	Schlusslohnabrechnung Beispiel II	191
14.12	Familienzulagen	193
14.13	Lohnfortzahlung.....	196
14.14	Verrechnung von Leistungen Dritter: Krankentaggelder	196
14.15	Verrechnung von Leistungen Dritter: Unfalltaggelder.....	199
14.16	Verrechnung von Leistungen Dritter: EO-Taggelder.....	201
14.17	Prinzip der Lohnabrechnung bei Kurzarbeit.....	203
14.18	Quellensteuerabzug: Beispiel I	204
14.19	Quellensteuerabzug: Beispiel II	205
14.20	Lohnausweis: Beispiel I	207
14.21	Lohnausweis: Beispiel II	210
14.22	Lohnausweis: Was gehört wohin?	213
14.23	Nettolohnaufrechnung: Beispiel I	215
14.24	Nettolohnaufrechnung: Beispiel II	216
14.25	Nettolohnaufrechnung: Beispiel III	217
15.	Quellen	221
15.1	Quellen Sozialversicherungen.....	222
15.2	Quellen Sozialversicherungen Ausland.....	223
15.3	Quellen übriges	224
Herausgeber und Autoren		225

1.

Grundlagen

1.1	Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem.....	8
1.1.1	Fair Pay.....	8
1.1.2	Weitere Forderungen.....	10
1.2	Bestimmungsfaktoren des Lohnes.....	11
1.2.1	Bemessung der Lohnhöhe.....	11
1.2.2	Alter, Erfahrung.....	12
1.2.3	Arbeitszeit, Zeitdauer.....	12
1.2.4	Arbeitszeit, Zeitpunkt.....	12
1.2.5	Ausbildung.....	12
1.2.6	Entschädigung.....	13
1.2.7	Funktion.....	13
1.2.8	Leistung.....	13
1.2.9	Markt.....	13
1.2.10	Soziale Faktoren, Existenzsicherung.....	14
1.3	Verschiedene Arten des Lohnvergleichs.....	15
1.4	Lohnzahlungspflicht.....	16

1. Grundlagen

1.1 Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

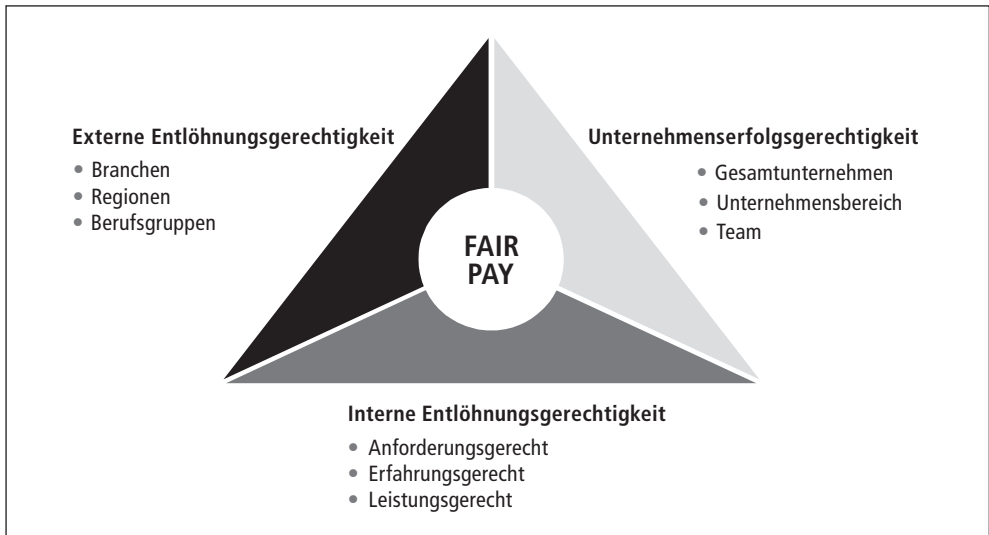
Gehaltsmanagement professionell anzugehen, ist für eine fortschrittliche Unternehmensleitung ein absolutes Muss, zumal die Konjunkturzyklen als immer weniger berechenbar erscheinen und damit die Preise für die Arbeitsleistungen stets volatiler werden. Die Unternehmen haben sich mit Wachstum, höheren Gewinnen und der Austrocknung des Arbeitsmarktes auseinander zu setzen. Die Verknappung an qualifizierten Arbeitskräften und die Forderung nach höheren Löhnen stehen im Vordergrund. Daneben prägen Umstrukturierungsprozesse durch Fusionen, Teilzeitarbeit, Chancengleichheit, die Forderung nach Transparenz, wertbasierte Vergütung, etc. die Gestaltung heutiger Konzepte.

Das Management wird mit den Forderungen verschiedenster Anspruchsgruppen konfrontiert. Diese erwarten zum einen umfassende Konzepte in Honorierungsfragen mit längerfristiger Ausrichtung, zum anderen aber auch rasche Entscheide für individuelle Lösungen. Zudem greift eine isolierte Fokussierung auf die Entlohnungsthematik zu kurz; vielmehr kommt der Integration von Lösungsideen in das gesamte Human Resources Management samt umfassendem Personal-Controlling immer grössere Bedeutung zu.

1.1.1 Fair Pay

Unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse erwarten die Mitarbeitenden aller Stufen, für ihre Arbeit fair resp. gerecht entschädigt zu werden. Sie stellen grundsätzlich drei Forderungen an die Entlohnung:

1. Interne Lohnvergleiche zu Kolleginnen und Kollegen müssen korrekt und plausibel sein. Es wird erwartet, dass Schwierigkeitsgrad der Aufgaben, individueller Leistungsbeitrag und eingebrachte Erfahrung ausschlaggebend sind für die Höhe des Lohnes.
2. Im Zuge des unternehmerischen Denkens und Handelns fordern Mitarbeitende vermehrt, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu werden, im Wissen darum, dass damit auch ein finanzielles Risiko verbunden ist.
3. Der Vergleich der Löhne mit jenen der Mitbewerber bildet die Basis für die dritte Forderung, nämlich diejenige, dass das Unternehmen konkurrenzfähige Gehälter bezahlt.



Verteilungsgerechtigkeit

Wie können diese drei Forderungen in modernen Gehaltssystemen berücksichtigt werden?

Die erste Forderung hat mit korrekten Relationen innerhalb des gesamten Unternehmens zu tun: Sie basiert auf der Erkenntnis, dass eine nicht stimmige Systematik zu Unzufriedenheit führt und damit die Motivation der Mitarbeitenden ungünstig beeinflusst. In modernen Gehaltssystemen wird zur Erfüllung dieser Forderung ein **individuelles Gehalt** definiert, welches das funktionsbedingte Anforderungsniveau, den individuellen Leistungsbeitrag sowie die eingebrachte nutzbare Erfahrung berücksichtigt. Dieses individuelle Gehalt wird in der Regel jeweils einmal jährlich unter Berücksichtigung des aktuellen persönlichen Leistungsbeitrages und der verfügbaren finanziellen Mittel des Unternehmens (Lohnbudget) angepasst.

Die zweite Forderung, d.h. diejenige nach Partizipation oder Mitverantwortung für den Erfolg wird durch einen variablen **Erfolgsanteil** erfüllt, welcher aufgrund kollektiv erreichter Ziele auf den Stufen Gesamtunternehmen, Unternehmensbereich, Team oder Individuum ausgerichtet wird. Erfolgsanteile sind variabel und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Gesamtvergütung. Über die Zielerreichung wird in der Regel quartalsweise informiert. Die Auszahlung erfolgt dagegen lediglich jährlich oder v.a. für das Management mit verzögerter Wirkung (Sperrfristen). Zudem sind bzgl. Abgeltung beim Erfolgsanteil, je nach Rechtsform, auch alle nicht direkt monetären Entschädigungsformen denkbar (Aktien, Optionen, etc.). Für die Erfassung des Erfolgsbeitrages ist ein funktionierendes System zur Ergebnismessung Voraussetzung. Im Management kommen in dieser Hinsicht vermehrt «wertbasierte» Instrumente zum Tragen.

Die *dritte Forderung*, diejenige nach konkurrenzfähigen Löhnen, ruft nach zweierlei Massnahmen: Einmal werden Niveau und Relationen der Gesamtbezüge aufgrund von Lohnvergleichen (Benchmarks) festgelegt und permanent überprüft. Danach wird mittels sogenannter «situativer Anteile» wie Sonderprämien (z.B. für einen aussergewöhnlichen Einsatz), Fringe Benefits (z.B. Freizeitangebote, Versicherungsleistungen) und zeitlich befristeten Zuschlägen (z.B. aufgrund des ausgetrockneten Arbeitsmarktes) die Reaktionsfähigkeit in der Gehaltsfindung erhöht. Dies erfordert eine stetige Beobachtung von Konkurrenz und Arbeitsmarkt.

1.1.2 Weitere Forderungen

Gehaltskonzepte sollten im Rahmen der Gehaltsfindung neben den Forderungen der Mitarbeitenden auch jene aller übrigen Anspruchsgruppen berücksichtigen, wie diejenigen der Gleichstellung, der Unterstützung des HRM, der Personalkostenoptimierung und der Sicherstellung der Anwendungs- und Servicequalität.

Das **Gleichstellungsprinzip** lässt sich mit dem geschilderten Systemansatz vollumfänglich erfüllen: Ein gleichwertiger Einsatz verschiedener Personen wird identisch entschädigt, allerdings nur dann, wenn sich Leistungs-, Erfahrungs- und Erfolgsbeitrag ebenfalls entsprechen. Die Gleichwertigkeitsbetrachtung darf sich nicht nur auf die Funktionsinhalte beschränken, auch wenn das Resultat aus der Funktionsbewertung eine notwendige Basis für die weiteren Gleichstellungsbetrachtungen bildet.

Funktionsbewertung (Arbeitsplatzbewertung) und Prinzipien bei der Leistungserfassung und -beurteilung spielen bei der Honorierung eine grundlegende Rolle. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten jedoch nicht nur für die Entlohnung, sondern auch für das **Human Resources Management** im weitesten Sinne genutzt werden. Sofern die Bewertung der Funktionen mit Hilfe von Kompetenzen vorgenommen wurde, können die Erkenntnisse über Kompetenzprofile (bzgl. Anforderungen und Fähigkeiten) auch für die Gewinnung und Entwicklung des Personals herangezogen werden. In diesem Sinne lassen sich lohnrelevante Instrumente und Methoden personalführungswirksam und v.a. integriert anwenden und nutzen.

Das Gehaltsmanagement muss zwingend mit der **Personalkostenbudgetierung** gekoppelt sein, um diesen bedeutenden Kostenblock in den zahlenmässig zunehmend dienstleistungsorientierten Unternehmen optimal bewirtschaften zu können. Es sind daher «controllingfreundliche» Konzepte gefragt.

Anwendung und Betreuung moderner Gehaltsinstrumente sind so zu gestalten, dass die Verantwortung und Kompetenz in der für die Personalführung verantwortlichen **Linie** investiert und verstärkt werden. Zudem soll die Aktualisierung und Entwicklung des Gehaltsmanagements dank kompetenten **Spezialistinnen und Spezialisten im Personalbereich** selbstverständlich sein. Damit werden auch die grundlegenden Forderungen eines modernen Honorierungskonzeptes nach Anschlussfähigkeit und Anwendbarkeit erfüllt.

1.2 Bestimmungsfaktoren des Lohnes

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Bei der gesellschaftlichen Beurteilung von Löhnen steht die Gerechtigkeit im Vordergrund. Der Begriff «Gerechtigkeit» weist darauf hin, dass Lohnunterschiede gewollt sind und nicht etwa eine «Lohngleichheit» verlangt würde. In unserer Gesellschaft ist eine grosse Übereinstimmung – auch wenn sich diese laufend weiterentwickelt – über die Bestimmungsfaktoren der Löhne festzustellen, offen ist jedoch die Gewichtung der einzelnen Faktoren.

1.2.1 Bemessung der Lohnhöhe

Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer den Lohn zu entrichten, der vereinbart oder üblich oder durch Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist (Art. 322 Abs. 1 OR).

Die Parteien haben es in der Hand, die Höhe des Lohnes frei zu vereinbaren, soweit keine Bestimmungen des Gesetzes, eines Gesamtarbeitsvertrages oder eines Normalarbeitsvertrages entgegenstehen. Der Lohn kann durch Parteivereinbarung später wieder geändert werden. Einseitige Lohnkürzungen sind nicht zulässig. Nimmt der Arbeitnehmer aber einen geringeren Lohn mehrmals vorbehaltlos entgegen, nimmt die Praxis eine Zustimmung zur Lohnreduktion an, womit die Lohnreduktion als konkludent vereinbart gilt.

Mindestlohn

In der Schweiz gibt es bisher in fünf Kantonen einen gesetzlichen Mindestlohn: In Neuenburg, im Jura, in Genf, Basel-Stadt und im Tessin.

Neuenburg hat im Sommer 2017 als erster Kanton einen Mindestlohn von CHF 20.08. eingeführt.

Der Jura hat im November 2017 als zweiter Kanton einen kantonalen Mindestlohn eingeführt. Dies als Folge einer Volksinitiative, die auch die Unia unterstützt hat. Hier beträgt der Mindestlohn ebenfalls CHF 20.– pro Stunde.

Auch im Tessin hat die Bevölkerung einer kantonalen Mindestlohninitiative zugestimmt. Im Kanton Tessin gilt seit 1. Januar 2021 ein Mindestlohn von CHF 19.– pro Stunde, der jährlich schrittweise angehoben wird.

An der Abstimmung vom 27. September 2020 hat der Kanton Genf als vierter Kanton in der Schweiz einen obligatorischen Mindestlohn von CHF 23.– pro Stunde angenommen. Die Initiative dazu lancierten die Gewerkschaften. Der Genfer Mindestlohn trat am 1. November 2020 in Kraft.

Basel-Stadt hat 2021 als erster Deutschschweizer Kanton entschieden, einen Mindestlohn von CHF 21.– pro Stunde gesetzlich zu verankern.

1.2.2 Alter, Erfahrung

Die Berücksichtigung des Alters und der Erfahrung bei der Lohnfestsetzung ist gegenwärtig einem grossem Wandel ausgesetzt. Es ist zwar immer noch gängige Praxis, dass Älteren ein höherer Lohn zugebilligt wird als Jüngeren. Da jedoch die erforderliche Leistung oft auch von Jüngeren erbracht werden kann, wird bei Anstellungen zunehmend versucht, auf jüngere Bewerberinnen und Bewerber zurückzugreifen. Dass das Alter einen Bestimmungsfaktor für den Lohn darstellt, kann dadurch erklärt werden, dass damit eine grössere Erfahrung verbunden ist. Dabei steht vor allem die Berufserfahrung im Vordergrund. Diese Überlegungen werden jedoch zunehmend in Frage gestellt, da beispielsweise Frauen im Rahmen der Familienarbeit ebenfalls wesentliche Erfahrungen und Kompetenzen erwerben können und andererseits «lange» Erfahrung in einem Berufsfeld auch negativ (z.B. als eng) betrachtet werden kann.

1.2.3 Arbeitszeit, Zeitdauer

Dass die Zeit ein Bestimmungsfaktor des Lohnes ist, ist völlig unbestritten. Dabei ist die Dauer der Arbeitsleistung jedoch in der Praxis kein proportionaler Faktor. So werden beispielsweise in der Regel Mehrstunden höher entlohnt als die Normalarbeitszeit. Umgekehrt haben Mitarbeitende mit kleineren Pensen teilweise tiefere Lohnansätze als die Vollzeitmitarbeitenden (oft Unterscheidung nach Monats- und Stundenlöhnern). Dahinter steht die Annahme, dass Mitarbeitende mit kleinen Pensen weniger Verantwortung übernehmen, weniger engagiert sind und kleine Löhne kaum zur Existenzsicherung beitragen (Zweiteinkommen). Abgesehen davon, dass diese Annahmen falsch sind, laufen die Unternehmen Gefahr, geschlechterdiskriminierend zu entlohnen, da mehrheitlich Frauen in Kleinpensen arbeiten.

1.2.4 Arbeitszeit, Zeitpunkt

Zu welcher Zeit und in welchem Rhythmus Arbeit geleistet werden muss, wird im Allgemeinen ebenfalls als Bestimmungsfaktor der Lohnhöhe betrachtet. So wird für Nacht- und Sonntagsarbeit gesetzlich ein Zuschlag verlangt. Ebenso werden im Allgemeinen besondere Schichtformen (verlängerte Tagesarbeitszeiten, blockweise Arbeitseinsätze usw.) speziell entlohnt. Im Rahmen der allgemeinen Flexibilisierungen sind diese Lohnformen teilweise umstritten.

1.2.5 Ausbildung

Die Dauer und das Niveau der Ausbildung der Mitarbeitenden ist in der Praxis der wichtigste Bestimmungsfaktor der Lohnhöhe. Ökonomisch betrachtet, stellt dies die Abgeltung der Investition der Mitarbeitenden dar. In formalisierten Lohnsystemen wird die

Ausbildung oft doppelt berücksichtigt, indem diese einerseits direkt berücksichtigt und andererseits über die damit korrelierte, anspruchsvollere Aufgabe einbezogen wird. Häufig beeinflusst sogar eine für die Stelle nicht unbedingt notwendige Ausbildung den Lohn.

1.2.6 Entschädigung

Der Lohn umfasst auch den Aspekt der «Entschädigung». Das heisst, der Lohn soll die Mühsal, Entbehrungen, Belastungen und möglicherweise Schädigungen der Mitarbeitenden abgelten.

1.2.7 Funktion

Der Gleichstellungsartikel in der Bundesverfassung Art. 8 Abs. 3 «Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit» belegt die Akzeptanz unterschiedlicher Löhne für verschiedene Funktionen. Die Bewertung einer Funktion ergibt sich wesentlich aus den hier ebenfalls erwähnten Merkmalen wie Ausbildungs- und Erfahrungsvoraussetzungen, Verantwortung, Belastung, Arbeitsbedingungen.

1.2.8 Leistung

Die Leistung hat im Rahmen des Lohnes mehrere Bedeutungen. Aus ökonomischer Sicht reflektiert der Lohn den Leistungs- resp. Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden. Gesellschaftlich wird die Leistung eher als Einsatz und Bemühen betrachtet und diese Aspekte sollten im Lohn berücksichtigt werden. Die Leistungslohnsysteme basieren in der Regel auf diesen Überlegungen.

1.2.9 Markt

Der Arbeitsmarkt funktioniert aus ökonomischer Sicht nicht perfekt. So sind beispielsweise weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer vollständig mobil und vor allem herrscht keine Transparenz über die Löhne (z.T. wird in Arbeitsverträgen immer noch verboten, über die Löhne zu sprechen). Sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber sind dabei Vergleiche im selben Unternehmen am wichtigsten. Vergleiche mit den Löhnen in anderen Unternehmen und Branchen werden zwar ebenfalls gemacht, aber es wird dabei akzeptiert, dass in einem gewissen Rahmen in unterschiedlichen Branchen für gleichartige Tätigkeiten (entsprechend der wirtschaftlichen Position der Branche) unterschiedliche Löhne bezahlt werden. Dennoch wirken sich Nachfrage- und Angebotsungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt auf die Löhne aus. Bekannt ist vor allem die Entwicklung der Löhne im Informatikbereich, welche mit dem enormen Wachstum des Informatikeinsatzes mangels geeigneter Fachleute gestiegen und mit dem wachsenden Angebot an Fachleuten (aufgrund neuer Ausbildungsgänge) wieder gesunken sind. Jedoch nicht nur der Arbeitsmarkt, sondern auch der Absatzmarkt spielt bei der Lohnfestlegung eine wichtige Rolle. Schliesslich muss das Unternehmen die Löhne über den Absatz seiner Leistungen finanzieren. Entsprechend ist festzustellen, dass Unternehmen und Branchen mit starken Marktpositionen und guten Erträgen auch eher überdurchschnittliche Löhne

bezahlen. So sind beispielsweise die Löhne und Arbeitsbedingungen in der chemischen Industrie durchwegs besser als in anderen Industrien. Eine amerikanische Untersuchung von erfolgreichen Unternehmen (PFEFFER 1994) hat sogar nachgewiesen, dass vier Erklärungsfaktoren des Unternehmenserfolgs im Lohnbereich liegen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie überdurchschnittliche Löhne bezahlen, die Lohnunterschiede im Unternehmen vergleichsweise kleiner als bei anderen Unternehmen sind, die Löhne nach Leistung resp. Erfolg differenziert werden und Mitarbeiterbeteiligungssysteme vorhanden sind. In der Schweiz sind demgegenüber Systeme, die sich am (Absatzmarkt-)Erfolg des Unternehmens orientieren oder Mitarbeiter(kapital) beteiligungen vorsehen, noch eher wenig verbreitet und meist auf das Management beschränkt. Die zum Teil hinderlichen gesetzlichen Regeln erklären diesen Umstand jedoch nicht genügend, offenbar bestehen heute (noch) kulturell bedingte Hürden.

1.2.10 Soziale Faktoren, Existenzsicherung

Prinzipiell handelt es sich beim Lohn um die im Arbeitsvertrag geregelte Gegenleistung des Arbeitgebers. Das heisst, im Rahmen einer ökonomischen Austauschbeziehung wird Leistungs(-bereitschaft) gegen Geld gekauft und soziale Faktoren spielen eigentlich keine Rolle. Die Gesetzgebung sieht jedoch verschiedene soziale Faktoren vor: So werden beispielsweise Beiträge an die Sozialversicherungen obligatorisch verlangt (damit möglichst auch ohne Arbeit ein Einkommen besteht) und für Kinder werden Zulagen ausbezahlt. Während bis vor wenigen Jahren ein Konsens darin bestand, dass eine Vollzeitbeschäftigung ein existenzsicherndes Einkommen gewährleisten soll, ist diese Ansicht heute umstritten. Im Gegensatz zu den meisten Ländern kennt die Schweiz keine generellen Minimallöhne. Lediglich in Normal- und Gesamtarbeitsverträgen sowie für ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind solche festgelegt. Letztere mit dem Ziel, inländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor «billigen» ausländischen zu schützen. Zu diesem Thema gehört auch der Teuerungsausgleich resp. die sogenannte Reallohnerhaltung. Anfangs der siebziger Jahre wurde in praktisch allen Branchen der automatische Teuerungsausgleich eingeführt. Er kompensierte den Wertverlust des Geldes und garantierte den Erhalt der Kaufkraft des Lohnes. In der chemischen Industrie wurde der automatische Teuerungsausgleich zusätzlich rückwirkend ausbezahlt, um die jeweils im vergangenen Jahr aufgelaufene Teuerung auszugleichen. In den Lohnrunden wurde jeweils nur über zusätzliche Reallohnerhöhungen verhandelt. Mittlerweile ist dieser Automatismus nahezu überall abgeschafft worden.

Diese Liste belegt, dass die Bestimmungsfaktoren des Lohnes traditionell stärker von gesellschaftlichen Konventionen als von ökonomischen Kriterien bestimmt sind. Derzeit ist jedoch ein Trend hin zur stärkeren Berücksichtigung ökonomischer Kriterien festzustellen. Entsprechend ist auch der zwar in der Volksabstimmung gescheiterte Versuch, Zulagen für Nachtarbeit nicht gesetzlich zu verankern, zu deuten.

1.3 Verschiedene Arten des Lohnvergleichs

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Es gibt höchst unterschiedliche Arten von Lohnvergleichen. Im Folgenden soll eine pragmatische Klassifizierung vorgestellt werden. Als Unterscheidungskriterien bietet sich eine Spannweite an, die von verschiedenen Zielgruppen bzw. den Nutzern bis zum Arbeitsmarkt und zur Periodizität reicht.

Nach Zielgruppen (Nutzer): Der Lohnvergleich richtet sich an Unternehmen, Arbeitnehmende resp. Arbeitnehmendenvertretungen und deren Verbände, an die Gerichte (z.B. für die Prüfung der Ortsüblichkeit), an Medien oder an die Öffentlichkeit.

Nach Datentyp: Mehrheitlich werden funktionsbezogene Lohnvergleiche durchgeführt. Diese sind danach zu unterscheiden, ob der Vertragslohn oder der Gesamtlohn berücksichtigt wird. Daneben gibt es spezifische Lohnvergleiche, welche beispielsweise auf Lohnnebenleistungen, Boni, Beteiligungen und dergleichen fokussieren. Eine weitere sehr wesentliche Form von Lohnvergleichen sind die Vergleiche der jährlichen Lohnerhöhungen sowie die erwähnten Total-Compensation-Vergleiche, welche die Struktur des gesamten Gehaltspaketes vergleichen.

Nach Trägerschaft und Finanzierung: Lohnvergleiche können aus einem spezifischen Bedürfnis heraus für die Beantwortung einer spezifischen Frage lanciert werden. Sie können auch als permanentes Instrument aufgebaut werden und von einem externen Anbieter oder einem Verband für die entsprechende Gruppe regelmässig durchgeführt werden. Diese Lohnvergleiche werden entweder von den Teilnehmenden oder über die allgemeinen Mitgliederbeiträge finanziert. Andere Trägerschaften können Medien oder Stellenbörsen sein, welche eine Plattform zur Verfügung stellen und so den Kunden einen Mehrwert anbieten. Mehrheitlich sind diese Angebote gratis. Sind die Auswertungen kostenpflichtig, wird in der Regel ein Rabatt gewährt, wenn auch Daten geliefert werden. Ausserdem kann eine öffentliche Statistikstelle (BFS, kantonales statistisches Amt, OECD, EU) diese Aufgabe haben oder im Rahmen eines Forschungsprojektes wird durch eine Hochschule ein Angebot geschaffen. Die Finanzierung erfolgt dann durch die Trägerschaft.

Nach Zugänglichkeit: Zu unterscheiden sind Zugänglichkeit und Form der Abfrage und Datenerfassung. Offene Abfragen stehen allen offen, halboffene erfordern eine Registrierung oder Mitgliedschaft, welche aber nicht weiter beschränkt wird, geschlossene Abfragen stehen nur einem geschlossenen Nutzerkreis zur Verfügung. Analog kann die Datenerfassung erfolgen: Von der gesetzlichen Pflicht bei der öffentlichen Statistik mitzumachen, über einen völlig offenen Teilnehmendenkreis (beispielsweise bei Lohnvergleichen von Medien und Stellenbörsen) und bis zu einem geschlossenen, in der Regel vertraglich gebundenen Teilnehmendenkreis.

Nach Arbeitsmarkt und Periodizität: Firmen machen einerseits Lohnvergleiche ohne externe Unterstützung, meistens in Form von regionalen bzw. lokalen Absprachen, so genannten Ad-hoc-Vergleichen. Andererseits arbeiten Firmen, wenn es um Lohnvergleiche geht, mit spezialisierten Beratungsunternehmungen (diese Rolle nehmen zum Teil auch Verbände wahr) zusammen: Entweder sie geben den Auftrag, einen individuellen, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Marktvergleich zu erstellen oder sie entscheiden sich für einen bestehenden Vergleich, in dem sie daran teilnehmen oder diesen einfach nur erwerben. Die direkte Teilnahme ist zwar mit einem gewissen Aufwand verbunden, bietet aber den Vorteil, dass man die eigenen Löhne unmittelbar mit denen der anderen Firmen vergleichen kann. In der Regel lohnt sich eine Teilnahme auch in finanzieller Hinsicht, da Anbieter bei der Teilnahme einen Rabatt auf die Auswertungen gewähren.

1.4 Lohnzahlungspflicht

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Die Lohnzahlungspflicht ist die Hauptpflicht des Arbeitgebers. «Durch den Einzelarbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers und dieser zur Entrichtung eines Lohnes, der nach Zeitabschnitten (Zeitlohn) oder nach der geleisteten Arbeit (Akkordlohn) bemessen wird.» (Art. 319, Abs. 1 OR).

«Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer den Lohn zu entrichten, der verabredet oder üblich oder durch Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag bestimmt ist» (Art. 322 Abs. 1 OR). Es besteht somit Vertragsfreiheit betreffend Lohnhöhe. Eingeschränkt ist die Vertragsfreiheit lediglich sofern ein Gesamtarbeitsvertrag oder ein Normalarbeitsvertrag Regelungen enthält (eher die Ausnahme) oder im Fall, wenn keine Vereinbarung betreffend Lohn getroffen wurde (es ist dann der übliche Lohn geschuldet).

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Der Lohn ist dem Arbeitnehmer am Ende jedes Monats auszurichten. Im Einzelarbeitsvertrag können nur kürzere, nicht aber längere Zahlungsperioden verabredet werden (Art. 323 OR).

Dem Arbeitnehmer ist eine schriftliche Abrechnung zu übergeben. Vereinbarungen über die Verwendung des Lohnes im Interesse des Arbeitgebers, also beispielsweise die Verpflichtung einen Teil des Lohnes für Bezüge im eigenen Unternehmen zu verwenden, sind ungültig (Art. 323b OR).

Weitere Vorschriften bestehen u.a. zur Anrechnung des Naturallohnes (Unterkunft und Verpflegung, Art. 322 Abs. 2 OR), zum Anteil am Geschäftsergebnis (Art. 322a OR), zur Provision (Art. 322b und Art. 322c OR), zur Gratifikation (sofern verabredet, Art. 322d OR) und zum Akkordlohn (Art. 326 und Art. 326a OR).

Schlussfolgerung: Aus rechtlicher Sicht kann die Art des Lohnes und die Berechnung der Lohnhöhe frei vereinbart werden. Dabei sind die sozialversicherungsrechtlichen Bestimmungen und die Regelungen des OR betreffend rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.

