

**kaufmännischer  
verband**

*gemeinsam sind wir zukunft.*



# Lohnempfehlungen 2024

**Verdienen Sie genug?**



# Alles im Überblick

<b>4</b>	<b>Editorial</b>
<b>6</b>	<b>Leitfaden</b>
<b>6</b>	<b>Transparente und nachvollziehbare Löhne</b>
<b>8</b>	<b>Daten</b>
<b>11</b>	<b>Die Funktionsstufen</b>
<b>12</b>	<b>Auswirkungen der Regionen auf die Löhne</b>
<b>13</b>	<b>Auswirkungen der Betriebsgrösse auf die Löhne</b>
<b>13</b>	<b>Auswirkungen von Alter und Erfahrung auf die Löhne</b>
<b>14</b>	<b>Welcher Lohn ist angemessen?</b>
<b>16</b>	<b>Lohntabellen</b>
<b>16</b>	<b>Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Angestellte</b>
<b>23</b>	<b>Angestellte im Detailhandel</b>
<b>27</b>	<b>Lehre, Berufseinstieg und Praktikum</b>
<b>32</b>	<b>Lohnpolitik des Kaufmännischen Verbands</b>
<b>33</b>	<b>Lohnfestsetzung</b>
<b>34</b>	<b>Empfehlungen zu mobiler Arbeit</b>
<b>35</b>	<b>Zusatzaufgaben, Berufs- und Praxisbildner:innen</b>
<b>36</b>	<b>Empfehlungen zu Lohnsystemen</b>
<b>38</b>	<b>13. Monatslohn, Gratifikation, Bonus</b>
<b>40</b>	<b>Entlöhnung von Teilzeitarbeit und Stundenlohn</b>
<b>40</b>	<b>Ferienlohnanspruch, Feiertage, 13. Monatslohn bei Teilzeit und Stundenlohn</b>
<b>41</b>	<b>Berechnung Stundenlohn</b>

Herausgeber  
 Kaufmännischer Verband Schweiz  
 Reitergasse 9  
 Postfach  
 CH-8021 Zürich  
[kfmv.ch](http://kfmv.ch)

Sozialpartnerschaft  
[berufspolitik@kfmv.ch](mailto:berufspolitik@kfmv.ch)  
 +41 44 283 45 66

© 2023  
 Kaufmännischer Verband Schweiz

## Welcher Lohn ist angemessen?

Eine gute Vorbereitung ist bei Lohnverhandlungen das A und O. Die Lohnempfehlungen des Kaufmännischen Verbands bieten dafür die geeignete Grundlage. Sie richten sich an Arbeitnehmende und Arbeitgebende im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich sowie im Detailhandel.

Die Schweizer Wirtschaft hat sich besser als zunächst befürchtet von der Pandemie erholt und wir erfreuen uns derzeit einer niedrigen Arbeitslosenquote. Die Anzahl geleisteter Arbeitsstunden lag insgesamt im Jahr 2022 bereits wieder auf dem Niveau von vor der Pandemie, und man kann heute wohl von nahezu Vollbeschäftigung sprechen.

Trotzdem wurde die Schweiz im Jahr 2022 mit einer Inflationsrate konfrontiert, die – inzwischen auf niedrigerem Niveau – bis heute anhält. Auch wenn die Teuerung im Vergleich mit den Ländern in der Europäischen Union hierzulande moderat ausfällt, lässt sie die realen Einkommen schrumpfen, sofern die Arbeitgebenden sie nicht mittels Lohnerhöhungen ausgleichen.

Neben den demografischen Entwicklungen, dem laufenden strukturellen Wandel in der Arbeitswelt und den sich veränderten Bedürfnissen der Erwerbstätigen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, haben die Nachwehen der Pandemie den sich bereits seit längerem in vielen Branchen abzeichnenden Arbeitskräftemangel zusätzlich befeuert. Der im Jahr 2022 entbrannte Krieg in der Ukraine und die Störungen der globalen Lieferketten trüben zudem die Konsumentenstimmung und die Geschäftsprognosen vieler Unternehmen.

In diesem Kontext ist ein angemessener Lohn wichtiger denn je. Die Mitarbeitenden sind das eigentliche Kapital eines jeden Unternehmens und tragen massgeblich zum Geschäftserfolg bei. In Krisen wissen es Arbeitgebende besonders zu schätzen, wenn sie auf ihre Mitarbeitenden zählen können. Doch welchen Lohn können die Angestellten fordern? Ob im Bewerbungsprozess oder beim jährlichen Lohngespräch: Lohnverhandlungen sind anspruchsvoll und erfordern eine sorgfältige Vorbereitung sowie taktisches Geschick im Dialog. Der Ratgeber «Lohnempfehlungen 2024» des Kaufmännischen Verbands liefert die Grundlagen, um realistische Lohnforderungen zu stellen.

Die Lohnempfehlungen des Kaufmännischen Verbands basieren auf der offiziellen Lohnstrukturerhebung des Bundesamts für Statistik (BFS). Dabei werden die vom Verband empfohlenen Mindestlöhne und eine sinnvolle Lohnentwicklung berücksichtigt. Pro Funktions- und Altersstufe erscheint eine Lohnbandbreite, in deren Rahmen sich ein Lohn beziehungsweise eine Lohnforderung je nach Branche, Arbeitserfahrung oder Betriebsgrösse einordnen lässt.

Unsere Expertinnen und Experten beraten Sie gerne. Es lohnt sich in jedem Fall!



**Michel Lang**

Leiter Sozialpartnerschaft

# Leitfaden

Verschiedene Faktoren haben einen entscheidenden Einfluss auf den Lohn. Nehmen Sie sich Zeit, diesen Leitfaden durchzulesen, bevor Sie Ihren Lohn mit Hilfe der Lohntabellen vergleichen.

## Transparente und nachvollziehbare Löhne

Löhne müssen den Qualifikationen, Anforderungen und Leistungen entsprechen sowie transparent und nachvollziehbar sein. Mit den vorliegenden Lohnempfehlungen können Sie überprüfen, ob Ihr Lohn den Empfehlungen entspricht bzw. welchen Lohn Sie verhandeln oder an einer neuen Stelle erwarten können. Die Tabellen zeigen die Löhne für unterschiedliche Funktionen in kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufen und für Berufe im Detailhandel auf. In der Regel steigen die Löhne mit zunehmender Erfahrung. Auch darüber geben die Lohntabellen Aufschluss. Schliesslich werden auch die Lohnfaktoren «Wirtschaftsregion» und «Unternehmensgrösse» berücksichtigt. Die Empfehlungen widerspiegeln keine exakten Löhne, sondern zeigen lediglich Bandbreiten auf, in denen sich ein Lohn befinden sollte.

Die statistisch verfügbaren Daten sind so aufbereitet, dass sie sich in der Praxis leicht anwenden lassen. Für hochqualifizierte Spezialist:innen sind sie nur teilweise repräsentativ, bilden aber eine erste Grundlage für die Einstufung. Eine konkrete Einordnung, wo Ihr Lohn liegen könnte, ist erst möglich, wenn Sie weitere Faktoren in die Betrachtung mit einbeziehen: zum Beispiel die konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes oder die wirtschaftliche Situation der jeweiligen Branche. Kontaktieren Sie unsere Expertinnen und Experten für eine detaillierte Beratung.

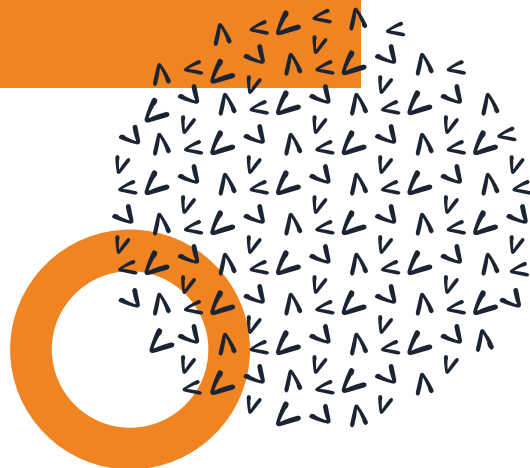
«Die Lohnempfehlungen dienen Arbeitnehmer:innen in kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Berufen und im Detailhandel sowie Arbeitgeber:innen als Orientierungshilfe für eine zeitgemässe Entlohnung.»

Die Lohnempfehlungen können auch paritätischen Kommissionen einzelner Branchen und den tripartiten Kommissionen der Kantone als Orientierungshilfe dienen.

## Daten

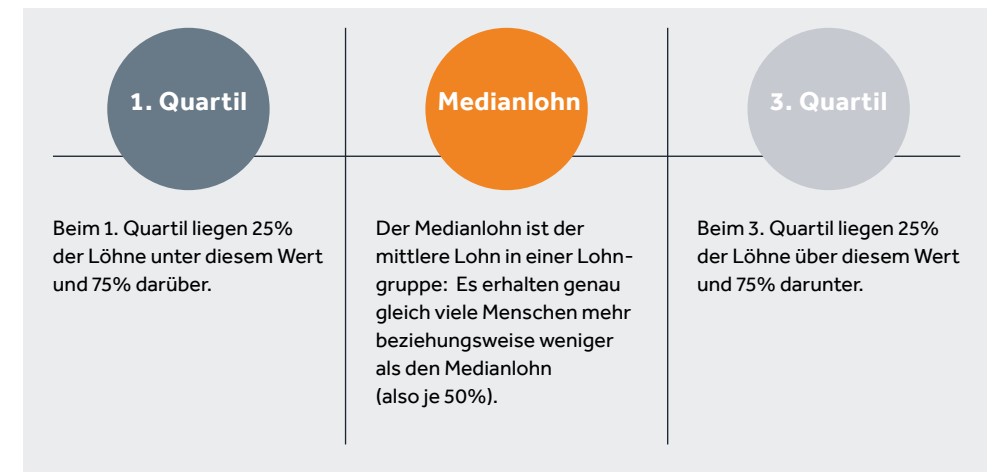
Die Daten basieren auf der schweizerischen Lohnstrukturerhebung des Bundesamts für Statistik (BFS) aus dem Jahr 2020. Diese können gegenüber dem letzten Ratgeber nach oben oder unten abweichen. Gemäss dem schweizerischem Lohnindex wurden im Vergleich zu 2020 0.9% Lohnzuwachs berücksichtigt, um die Datenbasis des BFS auf den aktuellen Stand zu bringen.

Daraus ergibt sich ein standardisierter Bruttojahreslohn, welcher auf einer 40-Stunden-Woche mit fünf Wochen Ferien basiert und den 13. Monatslohn, Nacht- und Sonntagszuschläge sowie andere ereignisbezogene Sonderzulagen (z.B. Pikettenschädigung) einschliesst. Ausbildungszulagen sind nicht eingerechnet. Ebenfalls nicht berücksichtigt sind einmalige variable Vergütungen.



Die Lohnempfehlungen des Kaufmännischen Verbands sind nach Funktions- und Altersstufen gegliedert. Eine inhaltliche Beschreibung der betreffenden Funktionsstufe findet sich jeweils unter der Lohntabelle. Die in einer Altersgruppe vom BFS beobachteten Löhne werden wie folgt unterteilt: 1. Quartil, Median und 3. Quartil.

## Was bedeutet 1. Quartil, Medianlohn und 3. Quartil?

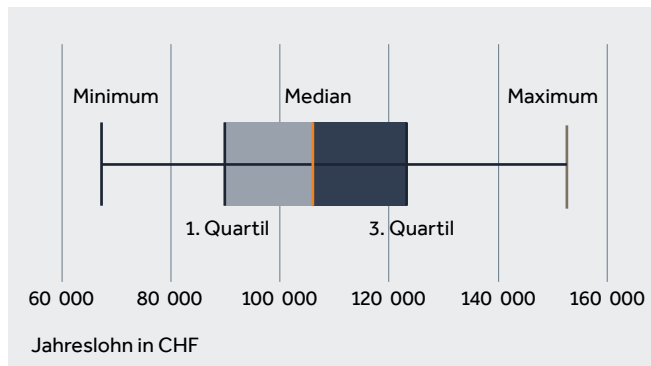


Zum Teil weisen die BFS-Daten tiefere Löhne aus als vom Kaufmännischen Verband aus Gründen der Lohngerechtigkeit empfohlen. In diesem Fall wurden die Löhne in den Tabellen auf das Niveau der vom Verband empfohlenen Mindestlöhne angehoben und mit einer «1» gekennzeichnet. Wo die BFS-Daten für eine höhere Altersstufe einen tieferen Lohn ausweisen als für die vorangehende Altersstufe, wurde der Lohn auf das gleiche Niveau angehoben und mit einer

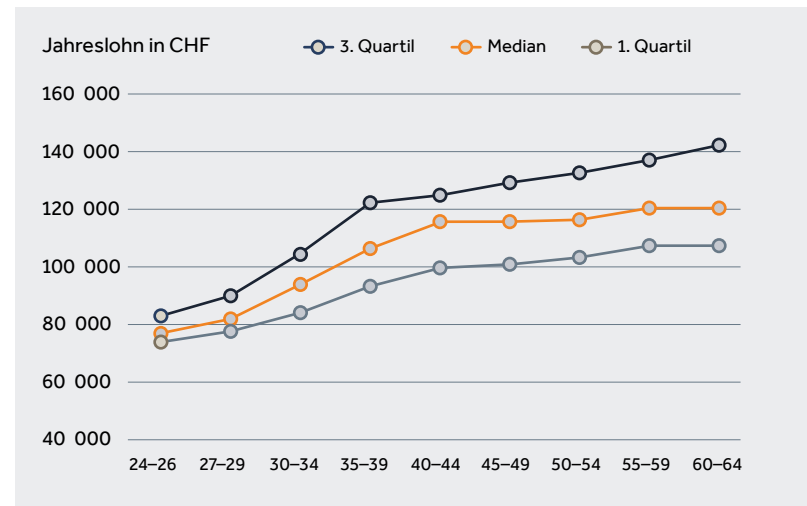
«2» gekennzeichnet. Ausgehend von einer mit dem Alter steigenden und für eine Stelle massgebenden Berufserfahrung ist die Anpassung im Sinne der Besitzstandswahrung sachlich begründbar. Auf einigen Altersstufen weisen die BFS-Daten zudem Lohnsprünge auf, die durch einen natürlichen Erwerbsverlauf in der betreffenden Funktionsstufe nicht erklärt werden können. In diesen Fällen wurde der Lohnfortschritt geglättet und die Löhne wurden mit einer «3» gekennzeichnet.

Die Trennwerte 1. Quartil, Median und 3. Quartil beschreiben somit, wie die Löhne in einer Altersgruppe verteilt sind. Die Grafiken 1 und 2 zeigen exemplarisch die Verteilung der Löhne. In dieser Broschüre werden die mittleren 50% der Löhne - zwischen dem 1. und dem 3. Quartil - abgebildet.

### Grafik 1: exemplarische Trennwerte 1. Quartil, Median und 3. Quartil



### Grafik 2: exemplarisches Beispiel der Lohnentwicklung mit Quartilen



### Die Funktionsstufen

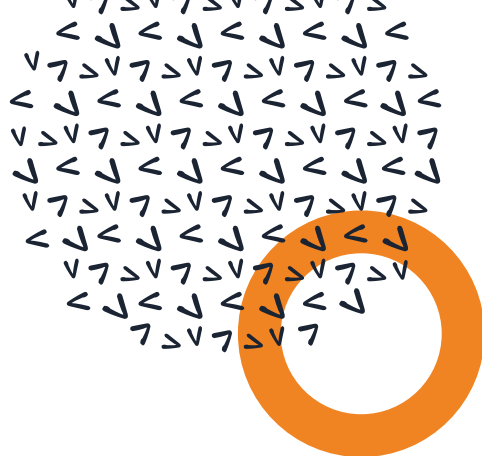
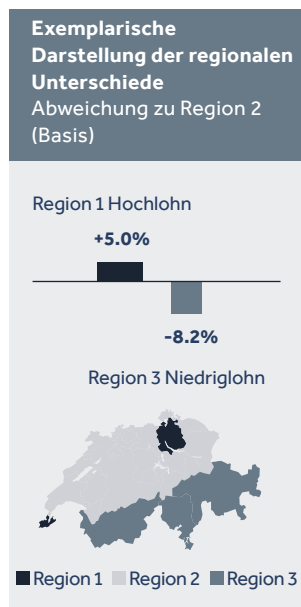
Bei der Festlegung von Löhnen sind, neben Faktoren wie Betriebsgrösse und Region, auch individuelle Fähigkeiten und das Ausbildungsniveau der Angestellten relevant. Aus diesem Grund stellt der Kaufmännische Verband seine Lohnempfehlungen in hierarchisch gegliederten Funktionsstufen dar. Diese orientieren sich an den Anforderungen und Fähigkeiten sowie am erworbenen Fachwissen für eine bestimmte Funktion. Ein Aufstieg in eine höhere Funktionsstufe setzt - nebst Berufserfahrung - eine wesentliche Änderung voraus, etwa höhere Anforderungen in der sachlichen Komplexität, der Personalführung oder der finanziellen Verantwortung in einer neuen Funktion.

## Auswirkungen der Regionen auf die Löhne

Die Löhne unterscheiden sich je nach Region. In den Tabellen für kaufmännische Angestellte und für Detailhandelsangestellte sind die Löhne der Region 2 (Mittelland) abgebildet. Je nach Arbeitsort (z.B. Zürich, Aargau, Waadt) müssen die in den Tabellen enthaltenen Zahlen mit einem «regionalen Wirtschaftsfaktor» auf- bzw. abgewertet werden.

Den Wirtschaftsfaktor für die unterschiedlichen Arbeitsmarktregionen entnehmen Sie der Grafik, die den Lohn Tabellen jeweils beigelegt ist.

- **Region 1 (hohes Lohnniveau):**  
Genf, Zürich
- **Region 2 (mittleres Lohnniveau):**  
Basel, Mittelland, Ost-, West- und Zentralschweiz
- **Region 3 (tiefes Lohnniveau):**  
Graubünden, Tessin, Wallis



## Auswirkungen der Betriebsgrösse auf die Löhne

Bei den vorliegenden Lohnempfehlungen unterscheidet der Kaufmännische Verband zwischen drei Typen von Unternehmen:

- › **Kleinbetriebe mit höchstens 20 Mitarbeitenden**
- › **Mittlere Betriebe mit höchstens 249 Mitarbeitenden**
- › **Grossunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden**

Die statistischen Daten zeigen, dass grössere Unternehmen mehrheitlich höhere Löhne zahlen als kleinere. Tendenziell liegt das Lohnband in kleineren Unternehmen zwischen dem Median und dem 1. Quartil und in grösseren Unternehmen zwischen dem Median und dem 3. Quartil. Weitere diesbezügliche Angaben finden Sie in den jeweiligen Lohn Tabellen.

«Unternehmensgrösse und regionaler Standort beeinflussen das Lohnniveau beträchtlich.»

## Auswirkungen von Alter und Erfahrung auf die Löhne

Die Löhne einer Funktionsstufe sind in Drei- bzw. Fünfjahresintervalle aufgeteilt. Denn: Zunehmendes Alter bedeutet in der Regel längere Berufserfahrung, vertieftes Berufswissen sowie mehr Sozial- und Methodenkompetenz am Arbeitsplatz. Diese Qualifikationen sollten sich über die Jahre auch in steigenden Löhnen niederschlagen. Doch dies gilt heute nicht mehr uneingeschränkt. Je nach fachlichen, technologischen und organisatorischen Entwicklungen kann sich Erfahrung auch «entwerten», was sich zum Teil in den Zahlen des BFS niederschlägt. Auch zu berücksichtigen ist, dass bei einem Stellen- und/oder Branchenwechsel wie auch bei längeren Arbeitsunterbrüchen trotz höheren Alters eine tiefere Lohneinstufung gerechtfertigt sein kann.

In den Lohn Tabellen ist die zunehmende Berufserfahrung über die Alterskategorien in jede einzelne Funktionsstufe integriert. Lohnerhöhungen ohne Änderung einer Funktionsstufe sind also auch aus Altersgründen möglich und gerechtfertigt, sofern die mit dem Alter gewonnenen Kompetenzen und Erfahrungen einen Mehrwert für die Ausübung eines bestimmten Stellenprofils darstellen.



«Steigendes Alter bedeutet häufig – aber nicht immer! – wachsende Berufserfahrung, was sich über die Jahre auf den Lohn auswirken sollte.»

### Welcher Lohn ist angemessen?

Um zu beurteilen, ob Sie einen angemessenen Lohn erhalten, ob er Ihrem Alter und Ihrer Berufserfahrung entspricht, stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Welche Funktionen und Aufgaben muss ich konkret erfüllen?
2. Welche Ausbildung wird für meine Stelle vorausgesetzt?
3. In welcher Region befindet sich meine Stelle?

Funktionsstufe, erworbenes Fachwissen und Ausbildungsniveau sowie die Berufserfahrung und/oder Sozial- und Methodenkompetenz sind wichtige Kriterien, damit Sie den angemessenen Lohn mit Hilfe der Lohnstabellen ermitteln können.

Neben den Lohnstabellen für kaufmännische Angestellte sowie für Angestellte im Detailhandel finden Sie im Säulendiagramm die Werte für die Lohnabweichungen in den Regionen 1 und 3 im Verhältnis zur Basisregion 2. Um die Lohnsumme zu berechnen, müssen Sie diesen Prozentsatz berücksichtigen. Je nachdem addieren oder subtrahieren Sie den entsprechenden prozentualen Anteil in der Ausgangstabelle.

**Ausserdem müssen Sie bei der Lohndefinition folgendes beachten:**

Ihr Ausbildungsniveau allein ist nicht in jedem Fall ausschlaggebend. Zwar zählt zweifellos, ob die Ausbildung für Ihre Stelle erforderlich ist.

Unabhängig von Titel, Zeichnungsbefugnis oder Budgetverantwortung übernehmen aber viele Angestellte in zahlreichen Unternehmen oft Zusatzaufgaben (vgl. Seite 35), z. B. in der Personalführung (Gruppen- oder Teamleitung, Berufsbildner:in etc.). Solche Aspekte sind bei derlohneinstufung (siehe Frage 1) ebenfalls zwingend zu berücksichtigen.

«Bei der LohnEinstufung ist zwingend zu berücksichtigen, welche Aufgaben jemand über das eigentliche Ausbildungsniveau hinaus übernimmt.»

Aber auch berufliche Titel, Zeichnungsbefugnis oder Budgetverantwortung sind nicht in jedem Fall eindeutige Kriterien für eine adäquate LohnEinstufung. Denn diese variiert je nach Branche und Firma beträchtlich und die damit verbundenen Verantwortungsbereiche sind daher wenig vergleichbar.

Die individuelle Positionierung innerhalb eines Lohnbands erfordert Kenntnisse der Branche, Erfahrung in Lohnfragen und eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, des Könnens und des Wollens. Zögern Sie nicht, bei Unklarheiten die Beratung des Kaufmännischen Verbands in Anspruch zu nehmen.

T +41 44 283 45 66 oder auf [berufspolitik@kfmv.ch](mailto:berufspolitik@kfmv.ch)





# Lohntabellen

Sind Sie zufrieden mit Ihrem Lohn?

Nun, wer würde nicht gerne etwas mehr verdienen?

Ein Blick in die Lohntabellen zeigt Ihnen, ob Sie mit gutem Grund eine Lohnerhöhung fordern dürfen.

## Kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Angestellte

Die Lohntabellen für kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Angestellte sind in fünf Kategorien unterteilt. Dabei entsprechen die Funktionsstufen - von Funktionsstufe B bis Funktionsstufe F - in etwa den Ausbildungen von Büroassistent:innen (B) bis zu Fachspezialist:innen (F).

## Rechenbeispiel

Die Funktionsstufe C (siehe S. 19) entspricht dem Ausbildungsniveau einer dreijährigen Grundbildung als Kauffrau/mann EFZ. 27-jährige Angestellte in der Region 2 (Basisregion) sollten gemäss den BFS-Daten in der Regel einen Jahreslohn zwischen CHF 61 510.- und CHF 73 810.- erhalten. In der Region 1 liegt dieses Lohnband gegenüber der Basisregion

durchschnittlich um 5.0% höher, in der Region 3 hingegen um 8.2% tiefer.

Auf dieser Funktionsstufe hat die Betriebsgrösse keinen signifikanten Einfluss auf die Lohnhöhe.

Als Anhaltspunkte für die Berechnung des Lohnes gelten somit: **Median der Funktions- und Altersstufe**  
 +/- regionales Lohnniveau  
 +/- Unternehmensgrösse

## Erläuterungen zu den Funktionsstufen Übersicht kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe

### Funktionsstufe B

Büroassistent:in EBA (S. 18)

### Funktionsstufe C

Kauffrau/-mann EFZ (S. 19)

### Funktionsstufe D

Eidg. Fachausweis, Bachelor FH oder Universität (S. 20)

### Funktionsstufe E

Eidg. Diplom, Master FH oder Universität (S. 21)

### Funktionsstufe F

Oberes Kader, Fachspezialist:in (S. 22)

## Lohnband Büroassistent:in EBA

Löhne der Funktionsstufe B (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	57 200 <sup>1</sup>	57 200 <sup>1</sup>	57 200 <sup>1</sup>
21–23	57 200 <sup>1</sup>	58 480 <sup>3</sup>	59 750
24–26	58 770 <sup>3</sup>	61 180 <sup>3</sup>	63 590
27–29	59 640 <sup>3</sup>	61 500	67 470
30–34	60 120 <sup>3</sup>	65 960	72 020
35–39	60 390 <sup>3</sup>	68 270	78 780
40–44	60 720	71 670	82 960
45–49	61 960 <sup>3</sup>	71 890 <sup>3</sup>	83 140 <sup>3</sup>
50–54	63 200	72 120	83 280 <sup>3</sup>
55–59	64 050	73 870	83 760
60–64	65 630	74 940	85 180

Angestellte der Funktionsstufe B verfügen in der Regel über eine zweijährige Grundbildung als Büroassistent:in EBA. Die Arbeiten sind nach dem Berufseinstieg eher einfach, die Autonomie begrenzt. Das ändert sich zu einem gewissen Masse mit zunehmender Berufserfahrung.

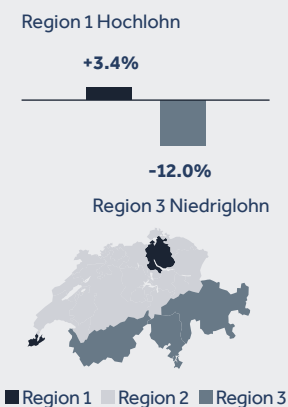
Je nach Branche können in Grossunternehmen die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem Median und dem 3. Quartil, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>1</sup>BFS-Daten angepasst an die vom Kaufmännischen Verband geforderten Mindestlöhne (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)



## Lohnband Kauffrau/Kaufmann EFZ

Löhne der Funktionsstufe C (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	58 500 <sup>1</sup>	58 810 <sup>3</sup>	59 110
21–23	58 670 <sup>3</sup>	60 680 <sup>3</sup>	62 740
24–26	58 830 <sup>3</sup>	62 550	67 880
27–29	61 510	66 660	73 810
30–34	64 780	71 220	79 330
35–39	65 890	74 070	83 070
40–44	69 080	77 850	87 950
45–49	69 940	78 920	89 310
50–54	71 240	79 560	90 620 <sup>3</sup>
55–59	72 330	80 800	91 940
60–64	72 330 <sup>2</sup>	81 920	94 530

Angestellte der Funktionsstufe C verfügen in der Regel über eine dreijährige Grundbildung als Kauffrau/-mann EFZ oder über ein Handelsschuldiplo mit Berufserfahrung. Die Arbeiten entsprechen dem Niveau der Sachbearbeitung, sind vielfältig und setzen eine gewisse Autonomie voraus.

Weiterbildungen auf Zertifikatsstufe (z.B. Personalassistent:in, Sachbearbeiter:in Rechnungswesen) sind ebenfalls in dieses Lohnband einzuordnen, allerdings eher im oberen Bereich.

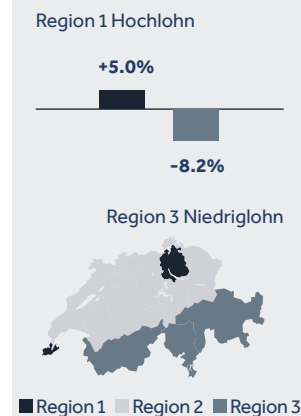
Auf dieser Funktionsstufe hat die Betriebsgrösse keinen signifikanten Einfluss auf die Lohnhöhe.

<sup>1</sup>BFS-Daten angepasst an die vom Kaufmännischen Verband geforderten Mindestlöhne (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)



## Lohnband eidg. Fachausweis/ Bachelor Fachhochschule oder Universität

Löhne der Funktionsstufe D (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	*	*	*
21–23	*	*	*
24–26	70 530	82 170	94 820
27–29	78 670	84 930	100 060 <sup>3</sup>
30–34	81 460	92 150	105 300
35–39	93 860	105 730	117 120
40–44	96 340	110 720	129 270
45–49	100 190	116 870	136 860
50–54	100 270 <sup>3</sup>	117 420 <sup>3</sup>	138 150
55–59	100 350	117 860 <sup>3</sup>	139 500 <sup>3</sup>
60–64	100 350 <sup>2</sup>	119 370	140 850

Angestellte der Funktionsstufe D verfügen in der Regel über einen Bachelor einer Universität oder Fachhochschule oder über einen Fachausweis (eidgenössische Berufsprüfung), z. B. im Finanz- und Rechnungswesen, als Marketingfachfrau/-mann, als Executive Assistent (Direktionsassistent:in) oder einen Abschluss als Betriebswirtschafter:in HF (ohne bereichsspezifische Berufserfahrung). Die Arbeit umfasst komplexe Sachbearbeitung, erfordert sehr qualifiziertes Fachwissen wie z. B. vertiefte Branchenkenntnisse. Diese Stufe kann auch durch Aufgaben im Bereich Personalführung gerechtfertigt sein.

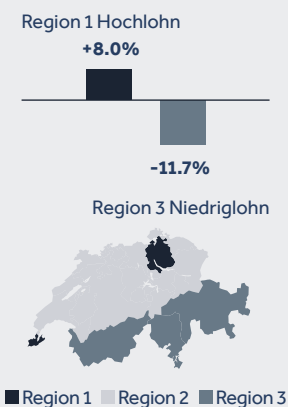
Je nach Branche können in Grossunternehmen die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem Median und dem 3. Quartil, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

\* keine Werte in dieser Altersgruppe

### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)



## Lohnband eidg. Diplom/ Master Fachhochschule oder Universität

Löhne der Funktionsstufe E (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	*	*	*
21–23	*	*	*
24–26	75 260	83 050	94 820
27–29	78 470	88 750	100 240
30–34	86 900	102 410	120 980
35–39	99 830	120 570	145 470
40–44	112 410	134 280	163 370
45–49	118 210	141 720	173 840
50–54	118 930	143 720	174 080 <sup>3</sup>
55–59	119 980	143 720 <sup>2</sup>	174 320
60–64	119 980 <sup>2</sup>	143 720 <sup>2</sup>	174 320 <sup>2</sup>

Angestellte der Funktionsstufe E verfügen in der Regel über einen Master einer Universität oder Fachhochschule sowie über mehrjährige bereichsspezifische Berufserfahrung. Andernfalls haben sie eine höhere Fachprüfung abgelegt und besitzen ein eidgenössisches Diplom, z. B. als Marketingleiter:in oder als Leiter:in Human Resources. Es handelt sich um eine Expertinnen- bzw. Expertenfunktion und/oder ein Mitglied des mittleren Kaders. Die Stufe beinhaltet meist Budgetverantwortung für einen grösseren Bereich und kann auch durch Personalführungsaufgaben (z. B. Abteilungsleitung) gerechtfertigt sein.

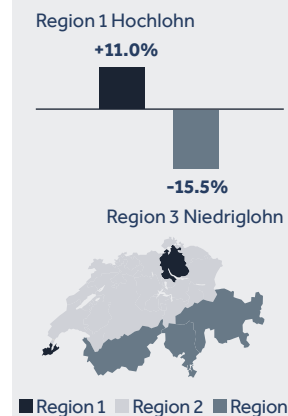
Je nach Branche können in Grossunternehmen die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem Median und dem 3. Quartil, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

\* keine Werte in dieser Altersgruppe

### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)



## Lohnband oberes Kader/ Fachspezialist:in

Löhne der Funktionsstufe F (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	*	*	*
21–23	*	*	*
24–26	*	*	*
27–29	74 080	87 430	113 510
30–34	87 640	119 430	149 120
35–39	104 570	139 300	191 170
40–44	123 450	163 230	215 860
45–49	141 830	182 410	252 130
50–54	141 830 <sup>2</sup>	182 410 <sup>2</sup>	265 660
55–59	141 830 <sup>2</sup>	182 410 <sup>2</sup>	265 660 <sup>2</sup>
60–64	141 830 <sup>2</sup>	182 410 <sup>2</sup>	265 660 <sup>2</sup>

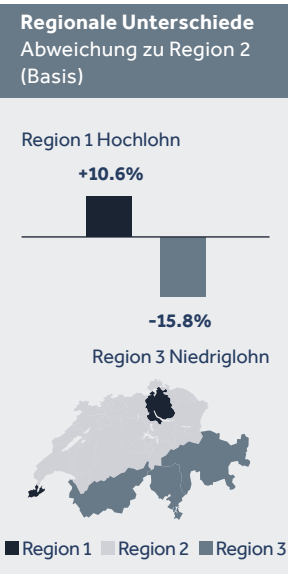
Die Funktionsstufe F ist meist verbunden mit der Zugehörigkeit zum oberen Kader. Es können auch Fachspezialist:innen auf höherem Niveau sein, wie etwa Senioranalytiker:innen in der Informatik. Oder aber es handelt sich um Fachkräfte mit Personalführungsaufgaben für eine grössere Anzahl qualifizierter Mitarbeitender.

Je nach Branche können in Grossunternehmen die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem Median und dem 3. Quartil, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

\* keine Werte in dieser Altersgruppe



## Angestellte im Detailhandel

Die Löhne von Angestellten im Detailhandel sind in drei Tabellen aufgeführt.

### Funktionsstufe V

Detailhandelsassistent:in EBA (S. 24)

### Funktionsstufe W

Detailhandelsfachfrau/-mann EFZ (S. 25)

### Funktionsstufe X

Leiter:in einer Filiale mittlerer Grösse (S. 26)

### Rechenbeispiel

Die Funktionsstufe W entspricht dem Ausbildungsniveau einer dreijährigen Grundbildung als Detailhandelsfachfrau/-mann EFZ. 27-jährige Angestellte in der Region 2 (Basisregion) sollten gemäss den BFS-Daten in der Regel einen Jahreslohn zwischen CHF 59 230.- und CHF 64 350.- erhalten. In der Region 1 liegen diese Löhne gegenüber der Basisregion um 10.8% höher, in der Region 3 hingegen um 9.8% tiefer.

In Grossunternehmen können die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem 3. Quartil und dem Median, in Kleinunternehmen zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

Als Anhaltspunkte für die Berechnung des Lohnes gelten somit: **Median der Funktions- und Altersstufe**

**+/- regionales Lohnniveau**  
**+/- Unternehmensgrösse**

## Lohnband Detailhandelsassistent:in EBA

Löhne der Funktionsstufe V (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	57 200 <sup>1</sup>	57 200 <sup>1</sup>	57 200 <sup>1</sup>
21–23	57 200 <sup>1</sup>	57 400 <sup>3</sup>	58 360 <sup>3</sup>
24–26	57 200 <sup>1</sup>	57 540 <sup>3</sup>	59 510
27–29	57 200 <sup>1</sup>	57 630 <sup>3</sup>	64 780
30–34	57 200 <sup>1</sup>	57 800	66 620
35–39	57 200 <sup>1</sup>	60 650	73 440
40–44	57 200 <sup>1</sup>	60 650 <sup>2</sup>	73 440 <sup>2</sup>
45–49	57 200 <sup>1</sup>	60 650 <sup>2</sup>	73 440 <sup>2</sup>
50–54	57 200 <sup>1</sup>	60 650 <sup>2</sup>	73 440 <sup>2</sup>
55–59	57 200 <sup>1</sup>	60 650 <sup>2</sup>	73 440 <sup>2</sup>
60–64	57 200 <sup>1</sup>	60 650 <sup>2</sup>	73 440 <sup>2</sup>

Angestellte der Funktionsstufe V verfügen in der Regel über eine zweijährige Grundbildung als Detailhandelsassistent:in EBA. Die Arbeiten sind vielseitig, aber relativ einfach. Eine gewisse Autonomie in der Tätigkeit ist möglich. Sie nimmt mit steigender Berufserfahrung zu und ist oft verbunden mit der Funktion als stellvertretende Filialleitung (in kleineren Läden) oder stellvertretende Rayonleitung (in einer grossen Filiale).

Auf dieser Funktionsstufe hat die Betriebsgrösse keinen signifikanten Einfluss auf die Lohnhöhe.

<sup>1</sup>BFS-Daten angepasst an die vom Kaufmännischen Verband geforderten Mindestlöhne (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

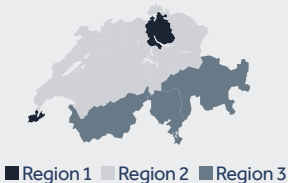
<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)

Diese Funktionsstufe verfügt über keine Region Hochlohn

-6.1%

Region 3 Niedriglohn



## Lohnband Detailhandelsfachfrau/ Detailhandelsfachmann EFZ

Löhne der Funktionsstufe W (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	58 500 <sup>1</sup>	58 500 <sup>1</sup>	58 500 <sup>1</sup>
21–23	58 500 <sup>1</sup>	58 570 <sup>3</sup>	59 710 <sup>3</sup>
24–26	58 500 <sup>1</sup>	58 640	60 930
27–29	59 230 <sup>3</sup>	60 480	64 350
30–34	59 710 <sup>3</sup>	63 360	77 010
35–39	60 040 <sup>3</sup>	67 080	78 050
40–44	60 690	72 420	86 320
45–49	60 690 <sup>2</sup>	72 470 <sup>3</sup>	89 730
50–54	60 690 <sup>2</sup>	72 510 <sup>3</sup>	95 860 <sup>3</sup>
55–59	60 690 <sup>2</sup>	72 650	101 990
60–64	60 690 <sup>2</sup>	72 650 <sup>2</sup>	101 990 <sup>2</sup>

Angestellte der Funktionsstufe W verfügen in der Regel über eine Grundbildung als Detailhandelsfachfrau/-mann EFZ mit Kenntnissen in Verkaufstechnik und Personalführung. Dies befähigt sie zur Leitung einer kleinen Detailhandelsfiliale oder zur Rayonleitung in einer grossen Filiale.

In Grossunternehmen können die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem 3. Quartil und dem Median, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>1</sup>BFS-Daten angepasst an die vom Kaufmännischen Verband geforderten Mindestlöhne (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>2</sup>BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup>geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

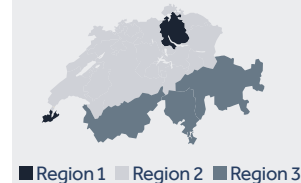
### Regionale Unterschiede Abweichung zu Region 2 (Basis)

Region 1 Hochlohn

+10.8%

-9.8%

Region 3 Niedriglohn



## Lohnband Leitung einer Filiale mittlerer Grösse

Löhne der Funktionsstufe X (Region 2)

Alter	1. Quartil	Median	3. Quartil
18–20	*	*	*
21–23	*	*	*
24–26	*	*	*
27–29	64 350 <sup>3</sup>	76 360 <sup>3</sup>	98 000 <sup>3</sup>
30–34	70 570	86 400	109 670
35–39	78 690	103 750	125 680
40–44	84 020	111 960 <sup>3</sup>	133 590
45–49	90 910	120 160	148 550
50–54	90 910 <sup>2</sup>	120 160 <sup>2</sup>	148 550 <sup>2</sup>
55–59	90 910 <sup>2</sup>	120 160 <sup>2</sup>	148 550 <sup>2</sup>
60–64	90 910 <sup>2</sup>	120 160 <sup>2</sup>	148 550 <sup>2</sup>

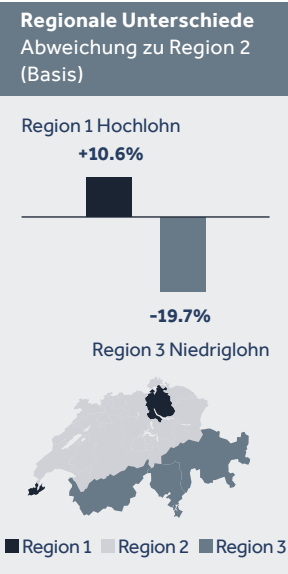
Angestellte der Funktionsstufe X verfügen über umfassendes Wissen, um im Detailhandel Fach-, Führungs- und Verwaltungsaufgaben wahrzunehmen und sind befähigt, eine Detailhandelsfiliale mittlerer Grösse zu leiten.

In Grossunternehmen können die Löhne auf dieser Stufe zwischen dem Median und dem 3. Quartil, in Kleinbetrieben zwischen dem Median und dem 1. Quartil liegen.

<sup>2</sup> BFS-Daten angepasst an die Besitzstandswahrung gegenüber der vorgelagerten Altersgruppe (siehe Erläuterungen auf S. 9)

<sup>3</sup> geglättete BFS-Daten (siehe Erläuterungen auf S. 10)

\* keine Werte in dieser Altersgruppe



## Lehre, Berufseinstieg und Praktikum

### Lohnempfehlungen für Lernende

Jedes Jahr verabschiedet der Kaufmännische Verband zu diesen Lohnempfehlungen auch Empfehlungen für Lernende im Büro und Detailhandel. Die aktuellen Empfehlungen finden Sie auf [kfmv.ch/lernendenlohn](https://kfmv.ch/lernendenlohn)

Der Kaufmännische Verband vertritt den Standpunkt, dass auf Entschädigungssysteme mit Leistungslohnanteilen bei Lernenden verzichtet werden soll, da in der Lehre die Ausbildung im Vordergrund steht. Werden bei Lernenden dennoch individuelle Leistungsanteile als Motivation für Arbeitsqualität eingesetzt, soll der Basislohn die Sätze nicht unterschreiten, die in den Empfehlungen festgeschrieben sind.

Lernende verfügen lediglich über beschränkte finanzielle Mittel. Deshalb empfiehlt der Verband den Lehrbetrieben, die Kosten für obligatorische Lehrmittel, mobile Geräte und IT-Programme sowie allfällige Diplome zu übernehmen. Für Sprachaufenthalte ist eine paritätische Lösung sinnvoll:

Der Lehrbetrieb trägt die Hälfte der Kosten und gewährt die Hälfte der Arbeitszeit; Lernende übernehmen den zweiten Teil.

Weitere Informationen rund um die Lehre finden Sie im Ratgeber «KV-Lehre: Alles klar!» für Lernende und Ausbildungsverantwortliche auf [kfmv.ch/ratgeber-kv-alles-klar](https://kfmv.ch/ratgeber-kv-alles-klar)

### Lohneinstufung für Berufseinsteiger:innen

Bei der Bemessung des ersten Lohns nach der Lehre sind in erster Linie die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie die Ausbildung entscheidend, wie sie in der Stellenausschreibung definiert sind. Im Falle einer Weiterbeschäftigung im Lehrbetrieb sollte keinesfalls lediglich der Mindestlohn nach Lehrabschluss vereinbart werden. Die Lehrabgängerin bzw. der Lehrabgänger verfügt über ausgewiesenes betriebliches und branchenspezifisches Wissen. Eine Einarbeitungszeit entfällt und er oder sie ist folglich vom ersten Tag an vollumfänglich produktiv.

### Mindestlöhne nach Lehrabschluss

Wenn keine regionale oder branchenbezogene Vereinbarung besteht, die über den vom Kaufmännischen Verband geforderten Mindestlöhnen liegt, fordert der Verband die nachfolgend aufgeführten minimalen Brutto-Jahreslöhne (13 Monatslöhne) für Absolvent:innen.

Die hier genannten Mindestansätze gelten für junge Berufsleute unmittelbar nach Lehrabschluss - unabhängig vom Alter. Der Kaufmännische Verband empfiehlt aber, sich an den mittleren Jahreslöhnen in den Tabellen der kaufmännischen Funktionsstufen B und C respektive der Funktionsstufen V und W im Detailhandel zu orientieren.

### Vom Kaufmännischen Verband geforderte Mindestlöhne nach Lehrabschluss

	Pro Jahr CHF	Pro Monat CHF
Büroassistent:in mit eidg. Berufsattest EBA, zweijährige Grundbildung	57 200	4400
Kauffrau/-mann mit eidg. Fähigkeitsausweis EFZ, dreijährige Grundbildung	58 500	4500
Detailhandelsassistent:in mit eidg. Berufsattest EBA, zweijährige Grundbildung	57 200	4400
Detailhandelsfachfrau/-mann mit eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ, dreijährige Grundbildung	58 500	4500

Weitere Informationen für Lehrabgänger:innen finden Sie auf [kfmv.ch/berufseinstieg](https://kfmv.ch/berufseinstieg)



### QV nicht bestanden – was gilt?

Die gleichen Empfehlungen gelten grundsätzlich auch im Fall, dass das QV nicht bestanden wurde. Die Verlängerung des Lehrvertrags ist heute die absolute Ausnahme. Der Regelfall ist die Beschäftigung in einem ordentlichen Arbeitsverhältnis - im bisherigen Lehrbetrieb oder bei einem neuen Betrieb. Das gilt insbesondere, wenn die Person nur den schulischen Teil des QV nicht bestanden hat. Der Kaufmännische Verband betrachtet die Lernenden in diesem Fall als betrieblich umfassend einsatzfähig. Aus Fairness gegenüber den Lernenden mit vollständig bestandenem QV kann der Lohn leicht tiefer angesetzt werden. Dabei sollen bei KV-Absolvent:innen die Löhne für EBA-Absolvent:innen jedoch nicht unterschritten werden.

## Hinweise zu Praktika

Das Praktikum ist eine Erwerbstätigkeit mit Ausbildungscharakter. Es ergänzt eine theoretische Ausbildung oder überbrückt freie Zeit bis zum Beginn einer Ausbildung oder eine erwerbslose Phase. Ein Praktikum vermittelt praktische Erfahrungen und ist zeitlich befristet. Im Vordergrund stehen Wissensvermittlung bzw. das Aneignen von Kompetenzen und weniger ein Arbeitspensum, das es täglich zu erledigen gilt. Dennoch haben Praktikant:innen Anspruch auf eine angemessene Entlohnung. Diese besondere Anstellung macht keineswegs in jeder Lebenslage Sinn. So ist ein Praktikum nach einer abgeschlossenen Lehre nur in Ausnahmefällen zu empfehlen.



## Lohnempfehlungen für Praktika

Die Lohnempfehlungen beziehen sich auf den Brutto-Monatslohn (13 Raten) und nur auf Praktika im kaufmännischen Bereich. Die Löhne sind als minimale Ansätze zu verstehen. Je nach Vorwissen und Arbeitsleistung sind höhere Löhne sinnvoll und angebracht.

	Pro Monat CHF
Praktikum während Handelsmittelschule mit EFZ	1880
Praktikum während Handelsschule	Gemäss Minimallohnempfehlung Lernende (abhängig vom Zeitpunkt des Praktikums): 1. Jahr: 820 2. Jahr: 1030 3. Jahr: 1500 jeweils x 13 Monatslöhne
Praktikum nach Matur	2000
1. – 3. Bachelor-Studienjahr	1. Jahr: 2100 2. Jahr: 2400 3. Jahr: 2700
Praktikum mit Bachelor-Abschluss	3400
Praktikum mit Master-Abschluss (z.B. in Form von Traineeships)	4000

Weiterführende Informationen rund um Praktika finden Sie auf [kfmv.ch/praktikum](https://kfmv.ch/praktikum)



# Lohnpolitik des Kaufmännischen Verbands

Welche Rahmenbedingungen empfehlen wir für Lohnsysteme? Was ist der Unterschied zwischen dem 13. Monatslohn und einer Gratifikation? Hier finden Sie die Antworten auf diese und viele weitere Fragen.

## Lohnpolitik

Der Kaufmännische Verband als grösste Organisation der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Angestellten und der Angestellten im Detailhandel setzt sich dafür ein, dass diese gerecht und ihrer Funktion entsprechend entlohnt werden. Im Minimum ist dabei die ökonomische und soziale Existenz sicherzustellen. Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit muss heute selbstverständlich sein, ebenso eine Lohnentwicklung, die der Teuerung und dem Produktivitätsfortschritt Rechnung trägt. Die Sicherung der Kaufkraft stützt den Konsum und damit den Binnenmarkt, gerade auch in Zeiten allgemeiner Wirtschaftskrisen. Ausserdem sollen die Arbeitnehmer:innen auch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens partizipieren können.

«Um die Existenz von Arbeitnehmer:innen ökonomisch zu sichern, ist die Teuerung periodisch auszugleichen. Die Angestellten sollen ausserdem über Realloohnerhöhungen an Produktivitätssteigerungen in den Betrieben beteiligt werden.»

Bei gleicher Funktion, Leistung und Erfahrung ist von der bzw. dem Arbeitgeber:in der gleiche Gesamtlohn geschuldet. Eine grosse Schwierigkeit besteht darin, dass für die Messung und Beurteilung von Leistung oftmals geeignete Kriterien fehlen. Dadurch können sich auch bei Leistungslohnsystemen subjektive Komponenten einschleichen. Geschlecht, Alter oder auch Sympathien von Vorgesetzten können die Entlohnung von Angestellten diskriminierend beeinflussen.

## Lohnfestsetzung: Ein Lohn setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen



Der Kaufmännische Verband führt im Rahmen seiner Gesamtarbeitsverträge (GAV) regelmässig Lohnverhandlungen durch. Er setzt sich für existenzsichernde Mindestlöhne und eine adäquate Lohnentwicklung ein.

Im Weiteren setzt sich der Kaufmännische Verband als Sozialpartner für diskriminierungsfreie und transparente Lohnsysteme in den Unternehmen ein, wobei Lohnunterschiede struktureller Art (z.B. aufgrund des Geschlechts, der Herkunft oder des Familienstandes) periodisch analysiert und behoben werden. Nähere Angaben zu den Gesamtarbeitsverträgen finden Sie auf [kfmv.ch/gav](http://kfmv.ch/gav)



## Empfehlungen zu mobiler Arbeit

Grundsätzlich haben Arbeitgebende den Arbeitnehmenden die Arbeitsmittel, die diese zur Arbeit benötigen, zur Verfügung zu stellen. Setzt ein:e Arbeitnehmer:in im Einverständnis mit der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber eigene Arbeitsmittel ein, so ist sie bzw. er dafür von Gesetzes wegen angemessen zu entschädigen, soweit nichts anderes vereinbart ist (Art. 327 OR).

Arbeitgebende müssen somit Auslagen, die durch die Arbeit notwendig wurden, vergüten (Art. 327a OR). Dies kann dann der Fall sein, wenn Arbeitnehmende z.B. regelmässig im Homeoffice arbeiten, weil ein Arbeitsplatz im Betrieb (teilweise) fehlt. Arbeitnehmende haben jedoch sowohl die Notwendigkeit als auch die Höhe des Betrags zu belegen. Bei höheren Beträgen empfiehlt es sich, vorab die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber schriftlich zu informieren und das Einverständnis abzuwarten, damit zu einem späteren Zeitpunkt kein Rechtsstreit entsteht.

Davon ausgehend, dass mobiles Arbeiten zur neuen Normalität in der Arbeitswelt gehört, sollten Arbeitgebende im Rahmen der Fürsorgepflicht die Einrichtung eines geeigneten Homeoffice unterstützen und den Arbeitnehmenden die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen. Die Abmachungen sollten schriftlich festgehalten werden.

Der Kaufmännische Verband setzt sich für eine moderne Arbeitswelt und passende Rahmenbedingungen ein. Weiterführende Informationen rund um mobile Arbeit finden Sie im **Dossier mobiles Arbeiten**.

## Zusatzaufgaben, Berufs- und Praxisbildner:innen

Wer zusätzlich zu seiner angestammten beruflichen Funktion (auf der die Lohneinstufung basiert) eine Aufgabe übernimmt, die mit einer gewissen Regelmässigkeit anfällt, mit erheblichem Zeitaufwand und einer besonderen Verantwortung verbunden ist, hat während der Ausübung dieser Zusatzaufgabe Anspruch auf eine zusätzliche Entschädigung. Dies können zum Beispiel Schulungsaufgaben für neue Mitarbeitende oder die Abteilungsverantwortung im Bereich der IT sein.

Im Zusammenhang mit der Ausbildung und Führung von Lernenden empfiehlt der Kaufmännische Verband für Praxisbildner:innen eine monatliche Zulage von CHF 150.- bis CHF 200.-; für Berufsbildner:innen mit diesbezüglich breiterem Aufgabengebiet und mehreren Lernenden, d.h. für Berufsbildungsverantwortliche mit Koordinationsfunktion, einen Zuschlag von mindestens 5% auf den Grundlohn.

Für andere Zusatzaufgaben sind der Umfang und die Anforderungen an die Person für die Bemessung des Lohnzuschlags massgebend.

## Empfehlungen des Kaufmännischen Verbands zu Lohnsystemen

Lohnsysteme und Lohnfixierung sind nachvollziehbar und transparent. Alle Angestellten sind über das System und die individuelle Lohnfindung ins Bild gesetzt.

Lohnsysteme sind so auszugestalten und anzuwenden, dass sie zu einer objektiven, nachvollziehbaren und diskriminierungsfreien Entlohnung führen.

Eine Bewertung der Funktionen, Rollen und Stellenbeschriebe, die regelmässig auf ihre Relevanz hin überprüft werden, ist die Grundlage jedes Lohnsystems. Die Berufserfahrung, die für das Ausüben der Arbeit relevant ist, ist bei der Lohnbildung entsprechend zu berücksichtigen. Dabei sind Erfahrung und Dienstalter nicht gleichzusetzen. Auch ausserberufliche Aktivitäten können relevant sein, um die Kompetenz zu bemessen.

Es ist gewährleistet, dass Angestellte bei der Festlegung von Lohn-, Qualifikations- und Prämiensystemen mitwirken können. In der Regel geschieht dies durch Personalkommissionen; in

komplexen Situationen lässt sich aber auch der Kaufmännische Verband als externer Sozialpartner beziehen.

Sieht das Lohnsystem Leistungsanteile vor, müssen die Kriterien und Prozesse klar definiert werden. Zielvorgaben müssen objektiv, nachvollziehbar, messbar und erreichbar sein. Vorgesetzte müssen entsprechend geschult und Angestellte informiert werden.

Die Leistung wird an vorgängig vereinbarten Kriterien und Zielvereinbarungen gemessen.

Lohnrunden erfolgen in den Firmen nach folgenden Schemata:

1. **Anhebung der Gesamtlohnsumme**
2. **Verteilung dieser neuen Gesamtlohnsumme**

Die Verteilung erfolgt nach strukturellen Kriterien wie z.B. der Ausgleichung von nicht objektiv begründbaren Lohnungleichheiten, nach individueller Leistung und nach genereller Anhebung von Grundlöhnen (z.B. bei Mindestlohnanhebung oder Neueinstufung von Funktionen).

Die Einführung von Bonus- und Prämiensystemen darf keinesfalls an eine Reduktion der Gesamtlohnsumme gekoppelt sein.

Es darf keine Abwälzung des unternehmerischen Risikos auf die Angestellten stattfinden.

Bonus- und Prämiensysteme müssen einfach, nach objektiven Kriterien, diskriminierungsfrei, nachvollziehbar und transparent sein.

Je tiefer der Grundlohn ist, desto kleiner sollte der variable Lohnanteil ausfallen.

Der variable Lohnbestandteil darf gegenüber dem fixen Lohnbestandteil auf keinen Fall dominieren. Bei Bruttojahreseinkommen unter CHF 80 000.- bzw. bei Stellen unterhalb der Kaderstufen und in Funktionen mit wenig Autonomie, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum müssen variable Lohnbestandteile nach Leistung so gering wie möglich gehalten werden und sollen höchstens der zusätzlichen Motivation oder dem Dank für besonderen Einsatz dienen.



Variable Lohnbestandteile sollten sozialversichert sein. Das bedeutet, dass von Boni und Prämien insbesondere Beiträge an AHV, IV und ALV sowie an die 2. Säule entrichtet werden müssen.

Bonus- und Prämiensysteme bedingen eine weitreichende Offenlegung der Lohnsummenverteilung in einem Unternehmen. Es muss jederzeit erkennbar sein, in welcher Funktionsstufe welche Boni und Prämien gewährt werden.

### 13. Monatslohn, Gratifikation, Bonus

Gratifikation und 13. Monatslohn werden in der Praxis häufig nicht klar auseinandergelassen, obwohl es sich um rechtlich unterschiedlich ausgestaltete Ansprüche handelt.

Im Unterschied zur Gratifikation ist der 13. Monatslohn, sofern vertraglich vereinbart, ein fester Lohnbestandteil. Arbeitnehmer:innen haben bei einem vereinbartem 13. Monatslohn einen Pro-Rata-Anspruch bei Ein- oder Austritt unter dem Jahr. In den Arbeitsverträgen finden sich immer wieder Bestimmungen, aus denen nicht deutlich hervorgeht, ob eine Gratifikation oder ein 13. Monatslohn vorgesehen ist. Unklare Formulierungen werden von den Gerichten in der Regel zugunsten der Angestellten, also als 13. Monatslohn, interpretiert. Das gilt insbesondere für folgende Formulierungen:

«Als Gratifikation wird ein 13. Monatsgehalt bezahlt.»

«Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer erhält eine Gratifikation als 13. Monatsgehalt.»

«Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer erhält eine Gratifikation in der Höhe eines Monatsgehaltes.»

«Der 13. Monatslohn ist, sofern vertraglich vereinbart, ein fester Lohnbestandteil, während es sich bei der Gratifikation um eine freiwillige Leistung handelt.»

Die Gratifikation ist in Art. 322d OR geregelt. Sie stellt grundsätzlich eine freiwillige Leistung dar, die ein:e Arbeitgeber:in aus besonderem Anlass ausrichtet. Ist die Gratifikation aber vereinbart, kann sich daraus ein klagbarer Anspruch ergeben. Die Vereinbarung kann auch stillschweigend erfolgen. Das ist der Fall, wenn während drei Jahren ununterbrochen und vorbehaltlos eine Gratifikation ausbezahlt wurde.

Im Arbeitsvertrag können Bedingungen an die Auszahlung geknüpft werden. So kann vorgesehen sein, dass kein Gratifikationsanspruch besteht, wenn das Arbeitsverhältnis bei Ausrichtung der Gratifikation bereits gekündigt ist. Zudem besteht bei Austritt oder Stellenantritt unter dem Jahr nur dann ein Pro-Rata-Anspruch, wenn das ausdrücklich abgemacht oder betriebsüblich ist.

Unter den Begriff «Bonus» fallen in der Praxis ganz unterschiedliche Leistungen. Im Einzelfall muss die vertragliche Abmachung ausgelegt werden, um zu bestimmen, ob es sich um eine Gratifikation, einen spezifischen Leistungslohn, einen Anteil am Geschäftsergebnis oder um eine Mischform handelt. Wird die Bonuszahlung an die Bedingung geknüpft, bestimmte messbare Ziele zu erreichen, liegt eine Lohnzahlung vor. Werden die Ziele erreicht, darf eine Bonuszahlung nicht verweigert werden. Geht es dagegen um Ziele, deren Beurteilung im Ermessen der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers liegt, handelt es sich tendenziell um eine

«Wenn die mit einem Bonus verbundenen Ziele erreicht werden, muss dieser auch ausbezahlt werden.»

Gratifikation. Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung und auch gemäss Praxiserfahrungen im Zusammenhang mit Sozialversicherungsabgaben ist auch die Höhe im Verhältnis zum Festlohn ein massgebliches Abgrenzungskriterium: Ist der Bonus höher als der Festlohn, spricht das ebenfalls für dessen Lohncharakter und gegen eine Gratifikation.



### Entlöhnung von Teilzeitarbeit und Stundenlohn

Für Teilzeitarbeit gelten dieselben Regeln wie für Vollzeitarbeit. Die Bestimmungen des Obligationenrechts, des Arbeitsgesetzes sowie der übrigen arbeitsrechtlichen Bestimmungen finden auch bei einem Teilzeit-Arbeitsverhältnis Anwendung.

Bei regelmässigem Arbeitseinsatz und regelmässiger Arbeitszeit ist auch das Teilzeitpersonal im Grundsatz monatlich zu entlohnen. Ein Stundenlohn kann vereinbart werden, wenn die Arbeitszeit sehr unregelmässig ist. Teilzeitangestellte im Stundenlohn sind Angestellten im Monatslohn jedoch gleichgestellt. Bei einem Anstellungsverhältnis auf Stundenbasis müssen effektiv geleistete Arbeitsstunden in jedem Fall abgegolten werden. Dabei müssen folgende Punkte vertraglich geregelt sein:

- > **Ferienlohnanspruch**
- > **Feiertagsentschädigung**
- > **13. Monatslohn**

Kann eine Arbeitsleistung ohne eigenes Verschulden infolge Krankheit oder Unfall nicht erbracht werden, besteht Anspruch auf Lohnfortzahlung -

abhängig von der Anstellungsdauer. Hat der Arbeitgeber eine Krankentaggeldversicherung abgeschlossen, kann eine Lohnfortzahlung bis zu zwei Jahren dauern. Verläuft die Teilzeitbeschäftigung über die Zeit der Anstellung schwankend, gilt die erzielte Lohnsumme aus dem vergangenen Jahr als Berechnungsbasis für eine Lohnfortzahlung im Falle von Krankheit oder Unfall.

### Ferienlohnanspruch, Feiertage, 13. Monatslohn bei Teilzeit und Stundenlohn

Ferien sind grundsätzlich als arbeitsfreie Zeit zu beziehen. Ein Ferienanspruch darf höchstens dann finanziell zusätzlich zum Lohn abgegolten werden, wenn die Teilzeitarbeit einer stark schwankenden Beschäftigungsintensität unterworfen ist.

Wird der Ferienlohn monatlich ausbezahlt, muss dieser Zuschlag im Arbeitsvertrag und auch auf jeder Lohnabrechnung erkenntlich ausgewiesen sein.

#### Dabei gelten folgende Sätze:

- > **8.33% bei vier Ferienwochen**
- > **10.63% bei fünf Ferienwochen**
- > **13.04% bei sechs Ferienwochen**

Ist eine Feiertagsentschädigung angebracht, entspricht sie 3,5% des Lohns auf der Basis von jährlich neun Feiertagen.

Bei einem vertraglich vereinbarten 13. Monatslohn resultiert daraus ein Zuschlag von 8.33% des erzielten Lohns. Dieser muss ebenfalls separat ausgewiesen werden.

Wird der 13. Monatslohn zum Jahresende ausbezahlt, entspricht er einem zwölften Teil des erzielten Jahreslohns.

### Berechnung des Stundenlohns

Der Basisstundenlohn errechnet sich aus einem Monatslohn dividiert durch die massgebende Anzahl Arbeitsstunden. Da die BFS-Daten auf einer 40-Stunden-Woche basieren, muss der Bruttomonatslohn aus den Lohntabellen folglich durch 174 Arbeitsstunden geteilt werden.

### Rechenbeispiel

	CHF
Jahreslohn: CHF 66 660.– dividiert durch 13 Monatslöhne: CHF 5127.70 dividiert durch 174 Arbeitsstunden	
Grundlohn:	29.50
13. Monatslohn: Zuschlag 8.33%	2.45
<b>Zwischentotal:</b>	<b>31.95</b>
Ferienentschädigung: Zuschlag bei 5 Wochen 10.63%	3.40
Feiertagsentschädigung: Zuschlag 3.5%	1.10
<b>Stundenlohn brutto:</b>	<b>36.45</b>

### Fazit

Der Lohn hängt von vielen Faktoren ab. Es kann also durchaus herausfordernd sein, den für sich richtigen Lohn zu eruieren. Der Kaufmännische Verband hofft, Ihnen mit diesem Ratgeber eine Leitlinie an die Hand geben zu haben, mit deren Hilfe Sie Ihren Lohn einschätzen und sich für Ihre nächste Lohnverhandlung gut vorbereiten können. Sollten Sie Fragen haben oder Hilfe benötigen, so beraten Sie die Fachexpertinnen und -experten des Kaufmännischen Verbands gerne individuell. Die Kontaktdaten finden Sie auf [kfmv.ch/beratung](https://www.kfmv.ch/beratung)



**Kaufmännischer Verband Schweiz**  
Reitergasse 9 • Postfach • 8021 Zürich • [kfmv.ch](https://www.kfmv.ch)

**Sozialpartnerschaft**  
[berufspolitik@kfmv.ch](mailto:berufspolitik@kfmv.ch)  
+41 44 283 45 66

Folgen Sie uns auf



**Mehr Wirtschafts-Insights, Bildungstrends & Angebote  
für Sie – jetzt Newsletter abonnieren!**  
[kfmv.ch/newsletter](https://www.kfmv.ch/newsletter)

**September 2023**