

# Lohnargumentarium 2015

Lohnrunde 2015/2016



**A** Angestellte  
Schweiz

September 2015. Stand der Prognose: Juli 2015

## Vorwort



Das im letzten Jahr einsetzende Wachstum hat mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses ein jähes Ende genommen. Die Schweizer Exportindustrie ist nun mit dem starken Franken und der Krise in der EU stark herausgefordert.

Die Angestellten Schweiz haben den Ernst der Lage erkannt. Entsprechend moderat sind die Lohnforderungen: Für die MEM-Industrie fordern die Angestellten Schweiz eine Lohnerhöhung von 0 bis 0,5 Prozent – Spielraum für Lohnerhöhungen besteht vor allem in den Subbranchen Uhren und Datenverarbeitungsgeräte, weniger in den Subbranchen elektrische Ausrüstungen, Maschinenbau und Metallindustrie. Für die Chemie- und Pharmaindustrie fordern die Angestellten Schweiz 1,2 Prozent mehr Lohn, besonders der Pharmaindustrie läuft es derzeit gut.

Wichtig ist den Angestellten Schweiz in erster Linie der Erhalt der Arbeitsplätze. Der starke Franken hat der Deindustrialisierung in der Schweiz weiteren Schub verliehen. Es gilt alles dafür zu tun, die Arbeitsplätze der industriellen Produktion in der Schweiz zu halten. Die Förderung der Weiterbildung spielt im Kampf gegen die Deindustrialisierung eine Hauptrolle. Wissen ist heute immer wichtiger, es ist die Basis für die Zukunft des Industriestandortes Schweiz. Die eidgenössischen Räte haben mit der Verabschiedung des Weiterbildungsgesetzes einen wichtigen Beitrag geleistet. Die Angestellten Schweiz fordern die Arbeitgeber, auf mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Gefordert sind aber auch die Arbeitnehmenden: Eigenverantwortung ist das Stichwort. Die Angestellten müssen verstärkt selber Verantwortung übernehmen und in ihre Weiterbildung investieren.

Die Industrie hat in ihrer Geschichte auf Herausforderungen stets innovativ reagiert und Beachtenswertes geleistet. Die Globalisierung hatte bereits Druck auf den Industriestandort ausgeübt, nun ist er mit dem starken Franken noch grösser geworden. Heute braucht es mehr denn je Engagement von allen Seiten. Es braucht eine starke Sozialpartnerschaft. Es braucht Kompromissbereitschaft und lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern – alles andere verleiht der Deindustrialisierung der Schweiz nur weiteren Antrieb.



	Seite
<b>Warum die Arbeitsproduktivität und die Arbeitsmarktsituation bei den Lohnverhandlungen eine wichtige Rolle spielen</b>	<b>4</b>
<b>Fokus Lohnverhandlungen</b>	<b>5-6</b>
<b>Branche MEM</b>	<b>7-12</b>
Produktion und aktuelle Lage	7
Konjunkturprognosen	9
Analyse	10
Fazit	12
<b>Branche Chemie/Pharma</b>	<b>13-18</b>
Produktion und aktuelle Lage	13
Konjunkturprognosen	15
Analyse	16
Fazit	18
<b>Die Angestellten Schweiz fordern 0,5 bis 1,2 Prozent mehr Lohn</b>	<b>19</b>
<b>So verhandeln Sie erfolgreich</b>	<b>20-23</b>
<b>Wir sind für Sie da!</b>	<b>24</b>

## Warum die Arbeitsproduktivität und die Arbeitsmarktsituation bei den Lohnverhandlungen eine wichtige Rolle spielen



Dass die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens einen starken Einfluss auf die Lohnverhandlungen hat, leuchtet sofort ein. Es gibt aber noch zwei weitere Grössen, die wichtig sind: die Arbeitsproduktivität und die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Diese zwei Zusammenhänge müssen Sie kennen, wenn Sie Löhne verhandeln:

1. Zwischen der Arbeitsproduktivität je Stunde und den Stundenlöhnen bestehen enge Zusammenhänge: Je höher die Arbeitsproduktivität in einer Branche, desto höher liegt in der Regel auch das Lohnniveau. Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer in einer Stunde einen hohen Mehrwert schafft, schlägt sich das im Normalfall im Lohn nieder. Aus ökonomischer Sicht liegen Lohnerhöhungen dann drin, wenn ein Unternehmen pro eingesetzte Arbeitsstunde mehr Wert schöpfen kann – oder anders ausgedrückt: wenn die Produktivität pro eingesetzter Arbeitsstunde steigt. Dabei ist die nominale Produktivitätsentwicklung massgeblich, also die nicht teuerungsbereinigte Entwicklung.

Es ist nichts als fair, die Angestellten am Produktivitätsfortschritt, den sie selber mit erwirtschaftet haben, zu beteiligen. In der Regel sollten die Löhne also in einem ähnlichen Rahmen steigen wie der Produktivitätsfortschritt – auf jeden Fall nicht deutlich darunter.

2. Die Verhandlungsmacht der Angestelltenseite wird auch stark von der Situation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Während eine hohe Arbeitslosigkeit die Verhandlungsmacht der Arbeitgeber stärkt, ist ein ausgetrockneter Arbeitsmarkt Wasser auf die Mühlen der Arbeitnehmer. So spricht der Fachkräftemangel in gewissen Arbeitsmarktsegmenten für höhere Stundenlöhne.

## Fokus Lohnverhandlungen



Als Input für die Lohnverhandlungen werden in diesem Kapitel Leitsätze formuliert und die ökonomischen Rahmenbedingungen analysiert. Im Ergebnis erhält man Argumente, die für die anstehende Lohnrunde von entscheidender Bedeutung sind.

### Leitsätze

Die wirtschaftliche Lage, welche für den Spielraum in den Lohnverhandlungen von essentieller Bedeutung ist, hat nicht nur zwischen den einzelnen Branchen, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedliche Auswirkungen. Trotz der daraus resultierenden Schwierigkeit, für die Lohnverhandlungen zu allgemeingültigen Aussagen zu kommen, wird im folgenden Teil anhand verschiedener Leitsätze erläutert, woran sich die Lohnforderungen richten können.

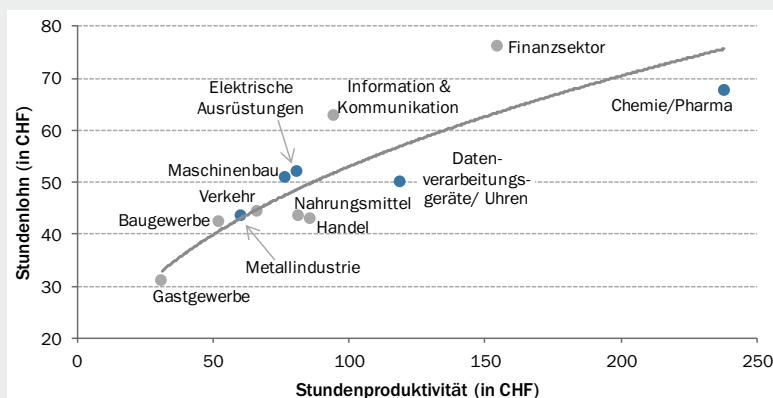
#### 1. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung braucht eine ausgewogene Lohnpolitik

Arbeitgeber wie Arbeitnehmer sollten an einer ausgewogenen Lohnpolitik interessiert sein. Die Löhne sollten grundsätzlich fair und leistungsorientiert ausfallen. Die Lohnentwicklung sollte darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit sowohl im Kostenwettbewerb als auch im Wettbewerb um knappe Fachkräfte wahren und die Investitionsfähigkeit des Unternehmens nicht gefährden.

#### 2. Ausrichtung der Lohnpolitik am Leistungsprinzip

Gemäss dem Leistungsprinzip sollten Löhne in einem engen Zusammenhang mit der Leistung stehen. Die (volkswirtschaftliche) Leistung kommt zum Ausdruck in der Bruttowertschöpfung, welche den «Mehrwert» misst, der im Produktionsprozess durch den Einsatz von Arbeit und Kapital (Maschinen und Infrastruktur) erwirtschaftet wurde. Zwischen dem Anteil des Mehrwerts, welcher durch den Faktor Arbeit erwirtschaftet wird (Stundenproduktivität) und der Entlohnung (Stundenlohn) besteht ein enger Zusammenhang: Je höher die Produktivität in einer Branche, desto höher liegt in der Regel auch das Lohnniveau. Der Vergleich nominaler Grössen schliesst die Teuerungsentwicklung in die Betrachtung mit ein. Dieser Zusammenhang wird von der Linie in der Abbildung 1 dargestellt.

Abb. 1 **Zusammenhang der Entlohnung und der nominalen Stundenproduktivität, 2014**



Zu laufenden Preisen  
Quelle: BAKBASEL

## Fokus Lohnverhandlungen



Der Stundenlohn liegt dabei stets unter der nominalen Arbeitsproduktivität, weil neben dem Produktionsfaktor Arbeit auch das Kapital entlohnt werden muss. Des Weiteren ist der Zusammenhang nicht linear, sondern flacht mit steigender Arbeitsproduktivität ab. Ein Grund dafür ist, dass hochproduktive Branchen meist kapitalintensiver produzieren als Branchen in einem tieferen Produktivitätssegment, womit die Entlohnung des Faktors Kapital überproportional ansteigt.

Je höher folglich der von einer Unternehmung erzielte Mehrwert ist, der durch den Einsatz des Faktors Arbeit erwirtschaftet wird, desto höher sollte tendenziell auch die Entlohnung ausfallen. Wenn also von einer gleichbleibenden Lohnquote ausgegangen wird, führt eine Steigerung der nominalen Stundenproduktivität konsequenterweise zu einem höheren nominalen Stundenlohn. Dies ist dann der Fall, wenn der mengenmässige Output pro Arbeitsstunde oder aber die Absatzpreise erhöht werden können.

Allerdings ist die Lohnquote nicht in Stein gemeisselt, sondern oft vielmehr eine Folge der Verhandlungsmacht respektive des Verhandlungsgeschicks der Tarifpartner. Diese Verhandlungsmacht wird stark von der Situation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Während eine hohe Arbeitslosigkeit die Verhandlungsmacht der Arbeitgebenden stärkt, unterstützt der Fachkräftemangel umgekehrt die Position der Arbeitnehmenden.

### 3. Produktivitätswachstum als Gradmesser der Leistungssteigerung

Wenn sich die Entwicklung der Löhne und der Produktivität über längere Zeit auseinander entwickeln, kann es langfristig zu einer Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit kommen. Entweder, weil die (Lohn-) Kosten zu stark gestiegen sind und man die preisliche Wettbewerbsfähigkeit einbüsst. Oder weil die Löhne zu wenig stark gestiegen sind und man im Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter nicht mehr konkurrenzfähig ist. Dann leidet früher oder später die qualitative Wettbewerbsfähigkeit bzw. die Innovationsfähigkeit.

### 4. Innovationsfähigkeit braucht Kapital und Köpfe

Insbesondere in der High-Tech-Industrie kann der Erfolg und der erzielte Mehrwert eines Unternehmens nur durch eine intakte Innovationsfähigkeit und durch stete Investition in F&E ermöglicht werden. Diese hängen direkt vom Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer, aber auch vom eingesetzten Kapital der Unternehmen ab. Um die besten dieser Fachkräfte weiterhin zu halten oder neue anzuziehen, sollte folglich fortlaufend eine wettbewerbsfähige Entlohnung erfolgen. Insbesondere in der zunehmenden Diskussion um den Fachkräftemangel und im Zusammenhang mit den politischen Vorstössen zur Einschränkung der Einwanderung werden qualifizierte Fachkräfte eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Industrie spielen.

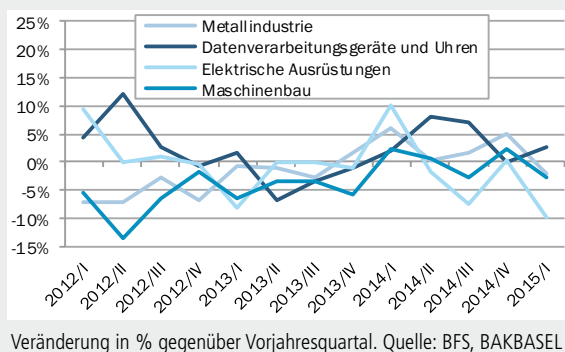
## Branche MEM Produktion und aktuelle Lage



Das Jahr 2014 stellte für die Schweizer MEM-Industrie nach zwei schwächeren Jahren eine Trendumkehr dar. Dank vergleichsweise stabiler Situation auf den Währungsmärkten und leicht anziehender Nachfrage auf den wichtigsten Absatzmärkten vermochte die MEM-Industrie erstmals seit 2011 wieder zu wachsen. Insgesamt betrug der Anstieg der realen Bruttowertschöpfung der MEM-Branchen 2,0 Prozent und bewegte sich damit exakt im Gleichschritt mit der schweizerischen Gesamtwirtschaft. Abgesehen von der stagnierenden Subbranche Elektrische Ausrüstungen war das Wachstum innerhalb der MEM-Industrie recht breit abgestützt. Der Aufschwung wirkte sich indes nur beschränkt auf die Arbeitsmärkte der MEM-Branchen aus. Zwar erhöhte sich die Beschäftigung der Gesamtbranche gegenüber dem Vorjahr um 0,6 Prozent. Allerdings ist dies einzig auf den Beschäftigungsaufbau in der Subbranche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren (+2,6%) zurückzuführen. Die übrigen Subbranchen verzeichneten jeweils ein leicht negatives Beschäftigtenwachstum.

Ein heftiger Einschnitt in der Entwicklung bedeutete am 15. Januar 2015 die Entscheidung der Schweizerischen Nationalbank, den Mindestkurs des Schweizer Franken gegenüber dem Euro aufzuheben. Als stark exportorientierte Industrie mit sehr hohem Fokus auf die Eurozone ist die MEM-Industrie besonders stark von der Aufwertung des Schweizer Franken betroffen. Entsprechend ist die aktuelle Lage vieler Unternehmen der MEM-Branchen geprägt vom starken Franken, dessen Kurs sich gegenüber dem Euro im ersten Halbjahr 2015 nur minimal über der Parität bewegte. Die Zäsur lässt sich an den Zahlen verschiedener Indikatoren des ersten Quartals 2015 bereits erkennen. Die Industrieproduktion (Abb. 2), die Exporte sowie die Beschäftigung weisen klar rückläufige Tendenzen auf.

Abb. 2 **Industrieproduktion in den Subbranchen**



Der Abwärtstrend zeigte sich beispielsweise in der Entwicklung der Industrieproduktion. In den drei Subbranchen Metallindustrie, Elektrische Ausrüstungen und Maschinenbau lag der Produktionsindex im ersten Quartal 2015 um jeweils mindestens zwei Prozent tiefer als im Vorjahresquartal. Die Subbranche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren (+2,7%) vermochte sich diesem Trend zu entziehen. Mit Produkten, die vielmehr im Qualitäts- als im Preiswettbewerb stehen, und dem asiatischen sowie amerikanischen Raum als bedeutendste Absatzmärkte ist die Branche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren nicht so stark von der Frankenaufwertung betroffen. Im Jahr 2014 war die Industrieproduktion noch in sämtlichen Subbranchen ausgeweitet worden. Nicht zuletzt die anziehende Dynamik im Schlussquartal hatte Hoffnungen auf einen erfreulichen Geschäftsgang im Jahr 2015 geweckt.

An der Entwicklung der Produzentenpreise lassen sich die Auswirkungen des SNB-Entscheids vom 15. Januar erst beschränkt festmachen. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Preise vermehrt unter Druck geraten dürften. Die Produzentenpreisindizes sämtlicher Subbranchen lagen im ersten Quartal 2015 gegenüber dem Vorjahresquartal denn auch im negativen Bereich. Im Vergleich mit den Vorjahren bedeutet dies jedoch keine markante Verschlimmerung der Situation. Im Jahr 2014 hatten einzig die Preise für Maschinen insgesamt nicht nachgelassen, wobei die Tendenz im Jahresverlauf bereits deutlich nach unten gezeigt hatte.

## Branche MEM Produktion und aktuelle Lage



Bei den Exporten zeigt sich zum Jahresbeginn 2015 das gleiche Muster der Betroffenheit der einzelnen Subbranchen von der Frankenstärke wie bei der Entwicklung der Industrieproduktion. Dank der Uhrenindustrie mit solider Nachfrage aus dem Dollarraum und grösstenteils wenig preissensitiven Produkten vermochte die Branche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren im ersten Quartal 2015 die Warenausfuhren gegenüber dem Vorjahresquartal als einzige Subbranche zu steigern. Demgegenüber brachen die nominalen Exporte von Maschinen völlig ein (-10,1%) und musste auch die Metallindustrie ein leichtes Minus (-2.0%) hinnehmen. 2014 war sowohl für die Metall- wie für die Maschinenindustrie das erfolgreichste Jahr seit 2011 gewesen. Mit rückläufigen Warenausfuhren deutlich weniger erfreulich verlief das Jahr 2014 für die Branche Elektrische Ausrüstungen. Der leichte Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte 2013 erwies sich damit lediglich als kurze Verschnaufpause.

Der Arbeitsmarkt reagiert üblicherweise verzögert auf Trendwenden. Mit einem Rückgang der Vollzeitäquivalente im ersten Quartal 2015 von jeweils rund 3 Prozent deuten sich die Auswirkungen der Frankenstärke in den Subbranchen Metallindustrie und Elektrische Ausrüstungen jedoch bereits an. Insbesondere die Branche Elektrische Ausrüstungen kämpft allerdings auch mit strukturellen Problemen und verzeichnet seit Jahren einen sehr hohen Beschäftigungsabbau.

- > **Das im letzten Jahr einsetzende Wachstum wurde mit der Aufhebung des Mindestkurses des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro jäh gebremst. Die Lage vieler Unternehmen in der MEM-Industrie ist schwierig geworden. Die Industrieproduktion, die Exporte sowie die Beschäftigung weisen klar rückläufige Tendenzen auf. Die Subbranchen Datenverarbeitungsgeräte und Uhren sind nicht so stark von der Frankenaufwertung betroffen – Lohnerhöhungen sind sicher möglich. In den Subbranchen Metallindustrie, Elektrische Ausrüstungen und Maschinenbau ist die Lage ernster, viel Spielraum für Lohnerhöhungen gibt es nicht.**



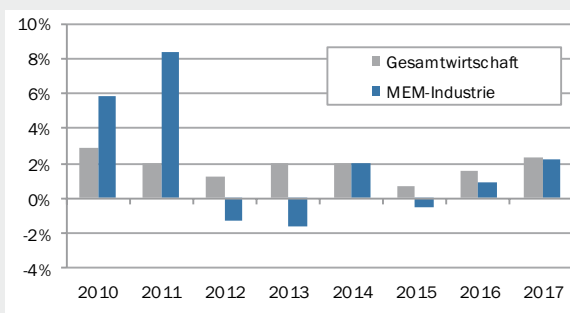
## Branche MEM Konjunkturprognosen

Die konjunkturellen Aussichten der MEM-Industrie haben sich seit der Aufhebung des Euro-Franken-Mindestkurses merklich eingetrübt. Die Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro bedeutet für die hauptsächlich auf den europäischen Markt ausgerichteten Branchen Metallindustrie, Elektrische Ausrüstungen sowie Maschinenbau deutlich geringere Absatzchancen. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen, die hauptsächlich von der Schweiz aus operieren, sind von der Frankenstärke betroffen.

Die aktuelle Situation auf den Währungsmärkten bringt darüber hinaus eine Reduktion der Planungssicherheit gegenüber dem einstigen Mindestkurs-Regime. Die unsichere Zukunft des Euro und damit des Wechselkurses zum Schweizer Franken erschwert die Planung und Steuerung der Produktion in der Schweiz. Dies wirkt zumindest vorübergehend leicht investitionshemmend, zumal der Produktionsstandort Schweiz durch weitere Unsicherheiten (Umsetzung Masseneinwanderungsinitiative, Unternehmenssteuerreform III) belastet ist.

Nachfrageseitig stellt die ungeklärte Zukunft der Eurozone bzw. der Krisenländer im Euroraum ebenfalls das grösste negative Prognose-risiko dar. Sollte beispielsweise ein allfälliger Austritt Griechenlands aus dem Euro grössere Verwerfungen an den europäischen Märkten zur Folge haben, könnte auch die globale Konjunkturstimmung in Mitleidenschaft gezogen werden. Grundsätzlich kann aber weiter von einem sich nachhaltig erholenden globalen Umfeld ausgegangen werden. Vor allem in den USA, aber auch in der Eurozone ist eine grundlegend positive Konjunkturdynamik zu spüren. Die Auftragsbücher der Unternehmen der Schweizer MEM-Industrie sind wesentlich besser gefüllt als in den Jahren der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Abb. 3 Reale Bruttowertschöpfung



Veränderung in %. Quelle: BAKBASEL

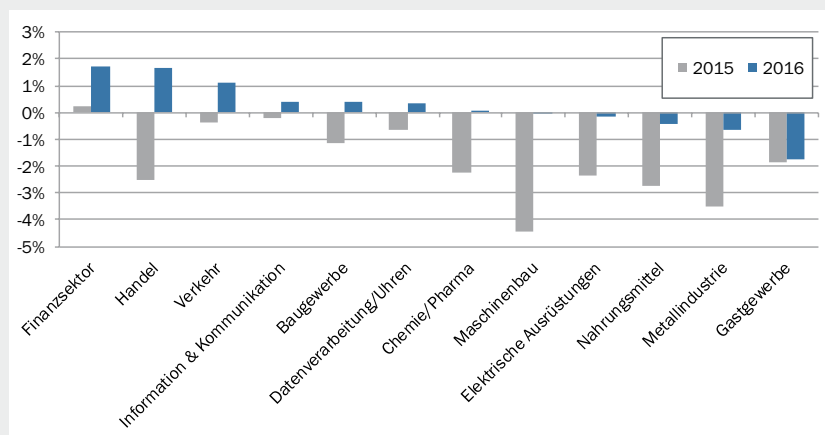
Im Jahr 2015 erwartet BAKBASEL für die MEM-Industrie insgesamt einen Rückgang der realen Bruttowertschöpfung von 0,5 Prozent, wobei die Subbranchen Metallindustrie (-2,2%), Elektrische Ausrüstungen (-2,6%) sowie Maschinenbau (-1,7%) deutlich stärkere Einbussen erleiden dürften (Abb. 3). Die schweizerische Gesamtwirtschaft wächst voraussichtlich um 0,7 Prozent. Im kommenden Jahr 2016 dürfte sich die Situation etwas entspannen und auch die Wertschöpfung der MEM-Industrie (+0,9%) wieder ansteigen. Einen recht kräftigen Schub könnte die MEM-Industrie dann im Jahr 2017 bei weitgehender Normalisierung des Frankenwerts erhalten (+2,3%). Die Entwicklung der Beschäftigten verläuft entsprechend, wobei das Minus im Jahr 2015 (-0,4%) im kommenden Jahr 2016 (+0,0%) noch nicht kompensiert werden können dürfte. Im Jahr 2017 steigt die Anzahl der Beschäftigten in der MEM-Industrie voraussichtlich um knapp 1,0 Prozent.

- > Grundsätzlich erholt sich das globale Umfeld nachhaltig – in den USA und der Eurozone ist eine positive Konjunkturdynamik zu spüren. Die konjunkturellen Aussichten haben sich seit der Aufhebung des Euro-Frankenkurses eingetrübt – besonders in den Branchen Metallindustrie, Elektrische Ausrüstungen sowie Maschinenbau. Die unsichere Zukunft des Euro und politische Unsicherheiten erschweren Planung und Steuerung der Produktion. Erst im 2017 dürfte die Wertschöpfung der MEM-Industrie wieder einen kräftigen Schub erhalten. Entsprechend ist der Spielraum für Lohnerhöhungen – ausser in der Uhren und Datenverarbeitungsindustrie – gering.

## Branche MEM Analyse



Abb. 4 **Entwicklung der nominalen Stundenproduktivität nach Branchen**



Zu laufenden Preisen,  
Veränderung in % p.a.  
Quelle: BAKBASEL

Wie die Betrachtung der aktuellen Lage und der konjunkturellen Aussichten in den vorangegangenen Kapiteln zeigt, befindet sich die MEM-Industrie in einer herausfordernden Situation. Die Frankenaufwertung wirkt sich auf die exportorientierten MEM-Branchen besonders stark aus und hat bedeutende Preis- sowie Wertschöpfungsrückgänge zur Folge. Im Ergebnis dürfte die nominale Stundenproduktivität im Jahr 2015 in sämtlichen MEM-Branchen rückläufig sein und auch im kommenden Jahr 2016 kaum ansteigen (Abb. 4). Der Branchenvergleich der Wachstumsraten der nominalen Stundenproduktivität in der untenstehenden Abbildung zeigt die überdurchschnittliche Betroffenheit der MEM-Branchen. Gesamtwirtschaftlich muss im laufenden Jahr mit einem Minus und im kommenden Jahr mit einer

moderaten Produktivitätsentwicklung gerechnet werden. In vielen Branchen dürften die Lohnabschlüsse demnach eher tief ausfallen. Entsprechend der geringeren Abhängigkeit vom Euroraum und damit weniger stark eingetrübten Aussichten weist die Branche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren (+0,3%) im Jahr 2016 als einzige Subbranche bereits wieder eine Produktivitätssteigerung auf (2015: -0,7%). Für die Branche Elektrische Ausrüstungen erwartet BAKBASEL im Jahr 2016 eine Verringerung der Stundenproduktivität von 0,2 Prozent (2015: -2,3%).

Die grössten Produktivitätsabnahmen im laufenden Jahr dürften die Metallindustrie (-3,5%) und der Maschinenbau (-4,5%) erleiden. Noch stärker als die übrigen Segmente der MEM-Industrie sind diese beiden Branchen dem internationalen Preis-Wettbewerb ausgeliefert. Seit längerem führt zunehmende Konkurrenz aus Asien zu tendenziell sinkenden Margen. Dazu kommt die Frankenaufwertung, die viele Unternehmen zu Preissenkungen zwingt und somit zusätzlich auf die Gewinnmargen drückt. Gemäss einer kurz nach der Aufhebung des Mindestkurses durchgeführten Umfrage von BAKBASEL in Zusammenarbeit mit SWISSMEM rechnet fast ein Drittel der befragten MEM-Firmen mit operativem Verlust im laufenden Jahr. Dank besseren Aussichten für das kommende Jahr dürfte das Produktivitätsniveau 2016 im Maschinenbau immerhin gehalten werden können, wobei in der Metallindustrie mit einem nochmaligen Rückgang zu rechnen ist (-0,6%). Insbesondere in der Metallindustrie, aber auch generell in der MEM-Industrie besteht aktuell angesichts der schwachen Produktivitätsentwicklung und der belastenden Unsicherheit sehr wenig Spielraum für Lohnerhöhungen.

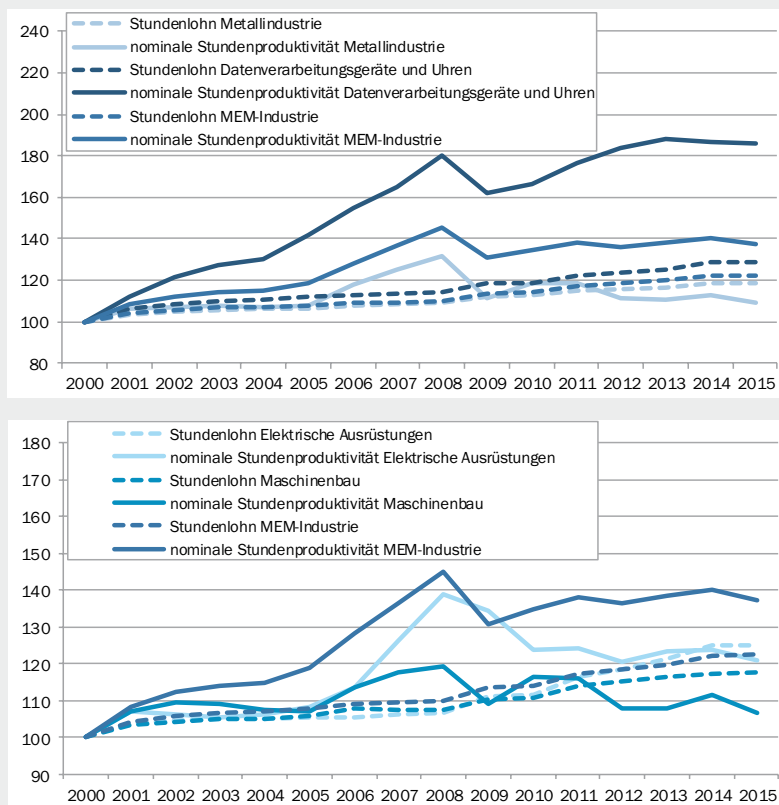
## Branche MEM Analyse



Der Arbeitsmarkt der MEM-Industrie dürfte insgesamt kommendes Jahr ebenfalls unter Mitleidenschaft gezogen werden, bildet aber dennoch ein wichtiges Argument für eine nicht ganz so verhaltene Lohnentwicklung. Es gibt Arbeitsmarktsegmente, welche auf sehr spezialisierte Fachkräfte angewiesen sind. Im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte herrscht in diesen Segmenten ein Fachkräftemangel, welcher für höhere Stundenlöhne spricht. Diese Konstellation kann zu stärker divergierenden Löhnen innerhalb der Branche führen.

Die Betrachtung der Lohn- und die Produktivitätsentwicklung über längerer Zeit ergibt unterschiedliche Erkenntnisse je nach Branche und Zeitraum (Abb. 5). Über den gesamten Betrachtungszeitraum seit 2000 fielen die Lohnabschlüsse der gesamten MEM-Industrie etwas tiefer aus als das Produktivitätswachstum, wobei einzig der Produktivitätsüberschuss in der Branche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren für dieses Resultat verantwortlich zeichnet. In den übrigen Branchen vermochte das Produktivitätswachstum der letzten 15 Jahre nicht ganz mit der Lohnentwicklung mitzuhalten. Der Grund dafür liegt insbesondere in der rückläufigen Produktivitätsentwicklung seit Ausbruch der Wirtschaftskrise und den nichtsdestotrotz ansehnlichen Lohnabschlüssen.

Abb. 5 **Entwicklung der Stundenlöhne und der nominalen Stundenproduktivität**



Indexiert, 2000 = 100  
Quelle: BAKBASEL

## Branche MEM Fazit



Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass im kommenden Jahr wenig Spielraum besteht für Lohnsteigerungen in der MEM-Industrie. Die äusserst herausfordernde Situation für viele Unternehmen der MEM-Branchen im Umfeld der Frankenstärke dürfte sich im Jahr 2015 markant auf die Unternehmensergebnisse auswirken und über das laufende Jahr hinaus Sorgen bereiten. Damit einher geht eine schwache Produktivitätsentwicklung mit bestenfalls stagnierenden Wachstumsraten im kommenden Jahr 2016. Am besten sind die Aussichten in der Branche Datenverarbeitungsgeräte und Uhren, zumal die Lohnabschlüsse in dieser Branche im langjährigen Vergleich weit unter dem Produktivitätsfortschritt liegen. In den übrigen Branchen spricht sicherlich der Fachkräftemangel für eine nicht allzu verhaltende Lohnentwicklung.

Tab.1 **Entwicklung über verschiedene Zeiträume**

	2016		2008-2015		2000-2015	
	Stunden-lohn	Stunden-produktivität	Stunden-lohn	Stunden-produktivität	Stunden-lohn	Stunden-produktivität
Metallindustrie	0,1%	-0,6%	1,2%	-2,6%	1,2%	0,6%
Datenverarbeitungsgeräte und Uhren	0,3%	0,3%	1,8%	0,4%	1,7%	4,2%
Elektrische Ausrüstungen	0,3%	-0,2%	2,3%	-2,0%	1,5%	1,3%
Maschinenbau	0,3%	0,0%	1,3%	-1,6%	1,1%	0,4%

Bemerkungen: Stundenprod. = Nominale Stundenproduktivität. Durchschnittliche Zuwachsraten in % p.a. Quelle: BAKBASEL

Basierend auf dem ökonomischen Modell von BAKBASEL sowie weiteren Einschätzungen halten wir im Jahr 2015 Lohnerhöhungen im Bereich von 0 bis 0,5 Prozent für realistisch (Tab 1). Dabei gilt es wiederum zwischen den einzelnen Unterbranchen zu unterscheiden. So spricht die Produktivitätsentwicklung 2016 für leicht höhere Lohnabschlüsse in den Branchen Maschinenbau, Datenverarbeitungsgeräte und Uhren sowie Elektrische Ausrüstungen, während die Metallindustrie den schwersten Stand hat.

### **Argumente für eine durchschnittliche Lohnsteigerung:**

- > Fachkräftemangel
- > Entwicklung der Stundenproduktivität 2016 (Datenverarbeitungsgeräte und Uhren)
- > Nachholpotenzial im langfristigen Vergleich (Datenverarbeitungsgeräte und Uhren)

### **Argumente für eine bescheidene Lohnsteigerung:**

- > Arbeitsmarkt
- > Entwicklung der Stundenproduktivität 2016 (Metallindustrie, Elektrische Ausrüstungen, Maschinenbau)
- > Zu hohe Abschlüsse der Lohnverhandlungen in den Jahren der Wirtschaftskrise

## Branche Chemie/Pharma Produktion und aktuelle Lage



Die Aufhebung des Mindestkurses des Schweizer Frankens zum Euro zu Beginn des Jahres sowie die sich zuspitzende Griechenlandkrise hinterliessen im ersten Quartal 2015 auch in der pharmazeutischen und der chemischen Industrie der Schweiz ihre Spuren. Dabei beeinflusst der starke Schweizer Franken insbesondere die ausländische Nachfrage nach Schweizer Produkten und drückt somit mit negativem Effekt auf die wirtschaftliche Leistung der stark exportorientierten Schweiz.

Die pharmazeutische Industrie fungiert nach wie vor als Wachstumstreiber. Im Jahr 2014 wurden Wachstumsraten der realen Wertschöpfung von 3,7 Prozent erzielt, was deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 2,0 Prozent lag. Die Pharma-Industrie steht zwar einerseits unter politischem Druck, ihre Preise zu senken, da die finanzielle Lage der öffentlichen Haushalte in vielen Ländern angespannt ist. Andererseits profitierte sie insgesamt von der weltweit stabilen Nachfrage aufgrund eines zunehmenden Wohlstandes in den Entwicklungsländern, des demographischen Wandels sowie der zunehmenden Bevölkerungsentwicklung. Für die Chemiebranche hingegen war es schwer, mit der internationalen Konkurrenz mitzuhalten. Der Sektor befindet sich in einem Strukturwandel, welcher sich zu Lasten der wenig spezialisierten Basischemie vollzieht und sich auf dem Arbeitsmarkt deutlich widerspiegelt. Während die Pharmabranche 2014 ohnehin weiter kräftig Personal aufbaute (+2,4%), wurde in der chemischen Industrie die Beschäftigung weiterhin gesenkt (-0,5%).

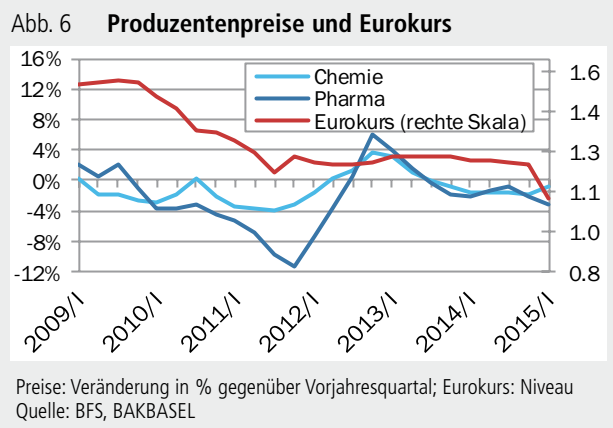
Erstmals seit dem dritten Quartal 2011 musste die Pharmabranche rückläufige Exporte von minus 4,3 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal in Kauf nehmen. Auch die chemische Industrie – und dabei insbesondere die Agrochemiebranche – konnte die vorhergehenden Export-Wachstumsraten nicht mehr erreichen, setzte nichtsdestotrotz ungefähr einen Prozentpunkt mehr Güter im Ausland ab als dies im Vorjahresquartal der Fall gewesen war. Als wichtigster Abnehmer für pharmazeutische Produkte aus der Schweiz zeigt sich nach wie vor die Europäische Union mit einem Anteil an den Exporten von ungefähr 52 Prozent (ca. 9.1 Mrd. CHF im 1. Quartal 2015), gefolgt von den USA mit rund 17 Prozent (2.9 Mrd. CHF). Beide Regionen sind zugleich die Hauptabsatzmärkte für die chemische Industrie.

Der Druck auf die Preise in der Pharma- und der Chemieindustrie ist auch im laufenden Jahr anhaltend. Die Produzentenpreise der Pharmabranche entwickelten sich bereits seit sieben Quartalen rückläufig (1. Quartal 2015: -3,1%). Dies resultiert unter anderem aus Verhandlungen über Medikamentenpreise in vielen Märkten. Als Beispiel dienen hier das Ende April des laufenden Jahres vorgestellte und ab dem Jahr 2016 in Kraft tretende System zur Festlegung von Medikamentenpreisen oder die im April 2013 erreichte Einigung der Pharmaindustrie mit dem Bundesamt für Gesundheit (BAG) in der Schweiz. Die momentane Überarbeitung des Heilmittelgesetzes dürfte jedoch nach Inkrafttreten die negative Preisentwicklung in gewissen Zügen einbremsen. Die Effekte der Schweizer Verordnungen und Gesetze dürften aufgrund der hohen Exportorientierung der pharmazeutischen Branche jedoch eingeschränkt ausfallen.

## Branche Chemie/Pharma Produktion und aktuelle Lage



Die rückläufige Dynamik in der Basis- und Agrochemie flachte zuletzt leicht ab, liegt jedoch mit einem Minus von 0,7 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal immer noch leicht unter dem langfristigen Mittel (-0,6%). Für die anziehenden Produzentenpreise in der Chemie zeichnen die seit Jahresbeginn leicht steigenden Erdölpreise verantwortlich. Diese Entwicklung wird jedoch durch den intensiven internationalen Preiswettbewerb gedrückt (Abb. 6).



Der Entscheid der Nationalbank zur Aufhebung des Mindestkurses spiegelt sich auch in den Indikatoren Industrieproduktion und Umsatz für die chemische und pharmazeutische Branche wider. Im ersten Quartal des laufenden Jahres liefen sowohl Umsätze als auch Produktion in der Chemie und der Pharma zurück. Die Produktion von pharmazeutischen Erzeugnissen fiel um 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal tiefer aus (Chemie: -7,5%). Die Umsätze reagierten in derselben Vergleichsperiode gar mit einer Abnahme um 5,0 Prozent. In der chemischen Industrie sorgte der verhärtete Konkurrenzkampf für einen Rücklauf der Umsätze von 9,0 Prozent.

Die Entwicklung der Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten zeigt insbesondere in der Chemiebranche die oben stehenden Ausführungen auf. Gegenüber dem ersten Quartal 2014 reduzierte sich die Beschäftigung in der chemischen Industrie um 2,8 Prozent. Dieser allmähliche Schrumpfungsprozess wird weiterhin angetrieben werden durch den starken internationalen Wettbewerb und ist zumindest zum Teil struktureller Natur. Demgegenüber baute die pharmazeutische Branche ihre Beschäftigung weiter aus und expandierte mit 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

- > **Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses hat in der pharmazeutischen und chemischen Industrie Spuren hinterlassen. Im ersten Quartal 2015 gingen sowohl Umsätze als auch Produktion in der Chemie und Pharma zurück. Dennoch bleibt die pharmazeutische Industrie ein Wachstumstreiber, die Chemiebranche hat es hingegen schwerer mit der internationalen Konkurrenz mitzuhalten. Spielraum für Lohnerhöhungen besteht in erster Linie in der pharmazeutischen Industrie.**

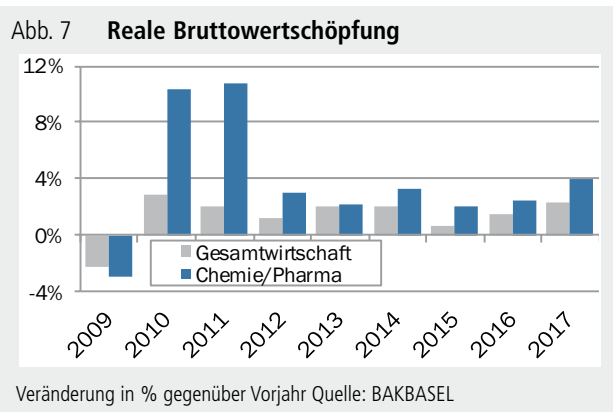
## Branche Chemie/Pharma Konjunkturprognose



Die Karten für 2015 sind erneut neu gemischt. Zwar bessert sich das globale Konjunkturmilieu, da vor allem positive Signale aus den USA kommen. Die Aufhebung der Untergrenze zum Euro sowie auch das Risiko eines Austritts Griechenlands aus der Europäischen Union (Stichwort: „Grexit“) dürfte sich für die exportorientierten Branchen aber negativ auf die Wachstumsaussichten auswirken. BAKBASEL rechnet folglich im 2015 mit einer Zunahme des Bruttoinlandsprodukts von gerade noch 0,7 Prozent (Prognose Frühling 2015: +1.0%).

Die Pharmaindustrie wird den Aufwertungsschock hinsichtlich ihrer beträchtlichen Margen und der preisunelastischen Nachfrage nach Medikamenten im Laufe des Jahres hinter sich lassen können. Die Lage gestaltet sich insbesondere für die Basischemie anders. Sie hatte bereits vor dem neuerlichen Schock mit erheblichem Preiswettbewerb und niedrigen Margen zu kämpfen. Zusätzliche Preisnachlässe liegen daher kaum drin. Die Gefahr weiterer Produktionsverlagerungen ins Ausland nimmt daher wohl zu.

Die reale Bruttowertschöpfung und die Beschäftigtenzahl der Pharmabranche nehmen auch im 2015 weiter kräftig zu (+2,9% bzw. +1,8%), wenn auch die Aussichten in der neusten Prognose leicht nach unten angepasst werden mussten. Für die Chemie verdunkeln sich die Wolken erneut: der Branche blühen für die Jahre 2015 und 2016 nun wieder Rückgänge der Wertschöpfung von minus 2.1 bzw. minus 1,0 Prozent. Diese negative Dynamik schlägt auf die Beschäftigungsentwicklung in der chemischen Industrie durch (2015 und 2016: -1,1%). Erst im folgenden Jahr 2017 dürfte die Beschäftigung der Chemie wieder anziehen (+0,5%) (Abb. 7).



Aufgrund der überdurchschnittlichen Aussichten der Pharmaindustrie dürfte auch die Chemie-Pharma als Ganzes mittelfristig robust wachsen. Sie profitiert von der Wettbewerbsfähigkeit der Pharmabranche, der geographischen Diversifizierung der Exportorientierung der Pharmaunternehmen sowie der generell stabil wachsenden globalen Medikamentennachfrage, welche wenig auf Preisänderungen oder Konjunkturlagen reagiert. Trends wie die personalisierte Medizin und die Entwicklung von Bio-Similars zeigen, dass Forschungsbedarf und Marktpotenzial für Medikamente auch zukünftig gross sind. Die chemische Industrie dagegen befindet sich im angesprochenen internationalen Preiswettbewerb. Vor allem die Chemiesparten mit wenig spezialisierten Basisprodukten leiden unter Produktionsauslagerungen und der Tatsache, dass Vorleistungsprodukte zunehmend im Ausland bezogen werden. Dieser Prozess erhält aktuell nochmals Schub.

- > **Die Pharma- wird den starken Franken besser verdauen können als die Chemieindustrie. Vor allem die Basischemie wird unter Druck geraten, die Pharmaindustrie hat überdurchschnittlich gute Aussichten – entsprechend müssen Lohnerhöhungen spezifiziert werden: Mehr in der Pharma, weniger in der Chemie.**

## Branche Chemie/Pharma Analyse



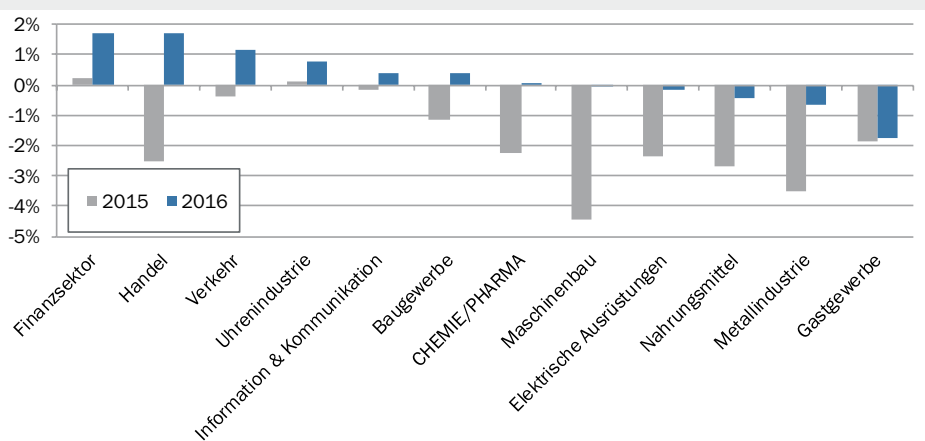
Die Indikatoren weisen auf unterschiedliche Argumente hin, welche zum Zweck der Lohnverhandlungen hervorgebracht werden können. Nach wie vor weisen die Chemie- und Pharmabranche im laufenden als auch im folgenden Jahr überdurchschnittliche und solide Wachstumsraten in der realen Bruttowertschöpfung, also dem erwirtschafteten Mehrwert, auf. Wobei der treibende Faktor die pharmazeutische Industrie ist. Allerdings führen die wirtschaftlichen Auswirkungen der Aufhebung der Franken-Euro-Mindestkursgrenze mit rückläufigen Preisentwicklungen, der anhaltende politische Druck sowie der intensive internationale Marktwettbewerb aufgrund der hohen Exportorientierung dazu, dass die Unternehmen nur bedingt steigende Preise durchsetzen können und somit Druck auf die Margen ausgeübt wird.

Nichtsdestotrotz sind weiterhin produktivitätssteigernde Entwicklungen beobachtbar. In der Pharma werden auslaufende Patente durch neue Produkte ersetzt und die stattfindenden Konsolidierungen auf Kerngeschäfte sorgen für steigende Produktivität. Weiter dürfte der Stellenabbau der vergangenen Jahre in der Chemiebranche darauf hindeuten, dass aufgrund des Konkurrenzdrucks tendenziell weniger produktive Sparten verschwunden sind. Dies führt ebenfalls zu einer höheren durchschnittlichen Produktivität der Branche. Der weiterhin äusserst tiefe Ölpreis dürfte des Weiteren etwas Druck auf die Preise in der chemischen Industrie reduzieren. Ebenfalls dürfte die Überarbeitung des Heilmittelgesetzes die Pharmabetriebe unterstützen.

Die festzustellenden rückläufigen Preise ermöglichen jedoch keine oder nur eine minimale Erhöhung des nominalen Outputs pro Arbeitsstunde, was überdurchschnittliche Steigerungen des Lohnniveaus erschweren dürften.

Gemäss der aktuellen Prognose von BAKBASEL wird die nominale Stundenproduktivität im kommenden Jahr in der chemisch-pharmazeutischen Industrie nur gerade um 0,1 Prozent zunehmen und somit gegenüber dem laufenden Jahr stagnieren (Abb. 8).

Abb.8 **Entwicklung der nominalen Stundenproduktivität nach Branchen**



Zu laufenden Preisen,  
Veränderung in % p.a.  
Quelle: BAKBASEL



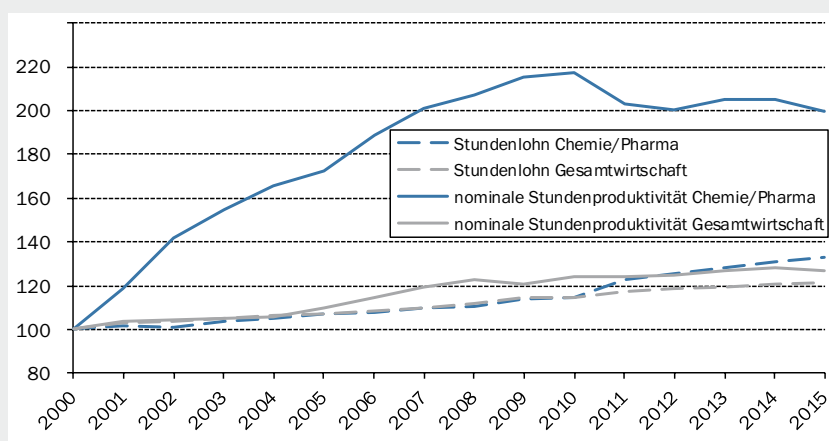
## Branche Chemie/Pharma Analyse



Neben den zukunftsgerichteten Erwartungen ist es gleichwohl wichtig, für die Lohnverhandlungen die vergangenen Verhandlungsergebnisse miteinzubeziehen. Deren Bewertung angesichts der tatsächlich eingetretenen wirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2015 ist also von Bedeutung für die Lohnrunde 2016. Wie Abbildung 9 zeigt, dürfte die chemisch-pharmazeutische Industrie im laufenden Jahr eine Abnahme der nominalen Stundenproduktivität von etwa 2,2 Prozent zu bewältigen haben. Die angefallenen Lohnerhöhungen 2015 von rund 1,4 Prozent dürften folglich zu hoch ausgefallen sein, wodurch ein überdurchschnittliches Abschneiden bei der Lohnrunde im kommenden Herbst als „schwierig zu erreichen“ eingeschätzt wird.

Die Betrachtung der Lohn- und der Produktivitätsentwicklung über längere Zeit offenbart zwei unterschiedliche Verläufe. In den 2000er Jahren nahm die nominale Stundenproduktivität der chemisch-pharmazeutischen Industrie im Jahresdurchschnitt um 7,9 Prozent zu, während die Stundenlöhne durchschnittlich nur mit 1,3 Prozent stiegen. Mit dem Eintreten der Eurokrise folgte dann ab 2010 ein Rückgang in der nominalen Produktivität, welcher mit der konjunkturellen Erholung bis 2014 leicht abflachte und mit der Abkehr vom Mindestkurs wieder einsetzte (durchschnittliches Wachstum der Produktivität: -0,4%). In derselben Zeitspanne stiegen die Stundenlöhne der Chemie/Pharma-Branche hingegen um 3,3 Prozent an. Trotz dieser Annäherung nahm über den gesamten Zeithorizont die Produktivität wesentlich dynamischer zu als sich dies in den Löhnen widerspiegelt. Somit hat sich die Lohnquote insgesamt zu Ungunsten der Arbeitnehmenden entwickelt (Abb. 9).

Abb.9 Entwicklung der Stundenlöhne und der nominalen Stundenproduktivität



2000 = 100  
Quelle: BAKBASEL

In Bezug auf die Entwicklung der Beschäftigung kann die chemisch-pharmazeutische Branche im laufenden Jahr insgesamt eine leichte Zunahme der Stellen erwarten, was die Verhandlungsposition der Arbeitnehmenden stärken dürfte. Dies gilt insbesondere für Arbeitsmarktsegmente, welche auf sehr spezialisierte Fachkräfte angewiesen sind. Im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte herrscht in diesen Segmenten ein Fachkräftemangel. Dieser würde wiederum für höhere Stundenlöhne sprechen, kann aber ebenso zu einem stärkeren Divergieren der Löhne innerhalb der Branche führen.

## Branche Chemie/Pharma Fazit

Zusammenfassend kann erläutert werden, dass die Erwartungen für das kommende Jahr wenig optimistisch stehen. Die gegenüber dem laufenden Jahr stagnierende Produktivität der chemisch-pharmazeutischen Branche deutet dabei nicht direkt auf grosse Lohnerhöhungen hin. Nichtsdestotrotz werden im Vergleich der Branchen weiterhin überdurchschnittliche Zunahmen der Bruttowertschöpfung generiert und vor allem die Pharmabranche dient als Zugpferd der nationalen Wirtschaft. Und da sich die Lohnquote zwischen dem Basisjahr 2000 und dem konjunkturellen Höhepunkt 2010 jedoch stets zu Ungunsten der Arbeitenden entwickelt hat, gibt es Argumente, welche dennoch für eine durchschnittliche Lohnerhöhung sprechen.

Tab. 2 **Entwicklung über verschiedene Zeiträume**

	2016		2003 – 2015		2010 - 2015	
	Stunden-lohn	Stunden-produktivität	Stunden-lohn	Stunden-produktivität	Stunden-lohn	Stunden-produktivität
Chemie/Pharma	1,2%	0,1%	2,2%	2,7%	3,3%	-0,4%

Stundenprod.= nominale Stundenproduktivität, Durchschnittliche Zuwachsraten in % p.a. Quelle: BAKBASEL

Basierend auf den ökonometrischen Modellen von BAKBASEL sowie weiteren Einschätzungen halten wir Lohnerhöhungen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie von rund 1,2 Prozent im Jahr 2016 realistisch (Tab. 2). Dabei gilt es wiederum zwischen der Pharmaindustrie und der Chemie zu unterscheiden: Während in der Pharmaindustrie die Lohnabschlüsse etwas höher sein dürften, werden sie in der chemischen Industrie bescheidener ausfallen. Insbesondere der internationale Wettbewerb drückt auf die Löhne der Chemie. Zudem dürften die Margen in der Basischemie wenig Raum für Lohnerhöhungen lassen.

### **Argumente für eine durchschnittliche Lohnsteigerung:**

- > Fachkräftemangel
- > Nachholpotenzial 2000 - 2010
- > Bescheidene Lohnsteigerung 2010 und 2013

### **Argumente für eine bescheidene Lohnsteigerung:**

- > Stagnierende Stundenproduktivität
- > Konjunkturelle Lage
- > Durchschnittliche Lohnabschlüsse 2010-2015
- > Preis- und Margendruck

## Die Angestellten Schweiz fordern 0,5 bis 1,2 Prozent mehr Lohn



Die Angestellten Schweiz fordern für ihre Fokus-Branchen Lohnerhöhungen: Für die MEM-Industrie bis zu 0,5 Prozent und für die Chemie/Pharmaindustrie bis zu 1,2 Prozent. Trotz der widrigen Wechselkursituation gibt es gute Gründe für moderate Erhöhungen der Angestelltenlöhne.

- > BAKBASEL spricht ganz grundsätzlich von einem sich nachhaltig erholenden globalen Umfeld. In den USA und der Eurozone ist positive Konjunkturdynamik zu spüren. Die Auftragsbücher der Unternehmen der Schweizer MEM-Industrie seien wesentlich besser gefüllt als in den Jahren der Finanz- und Wirtschaftskrise.
- > Gewisse Arbeitsmarktsegmente sind auf sehr spezialisierte Fachkräfte angewiesen. Im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte herrscht in diesen Segmenten ein Fachkräftemangel, welcher für höhere Stundenlöhne spricht.

Dazu kommt: Besonders in der MEM-Industrie haben viele Angestellte in den letzten Monaten Mehrarbeit geleistet. Eine bescheidene Lohnerhöhung ist eine überfällige Motivationspritze.

- > Die Branche Chemie/Pharma generiert weiterhin eine überdurchschnittliche Bruttowertschöpfung. Besonders die Pharma-Industrie dient als Zugpferd der nationalen Wirtschaft. Laut BAKBASEL hat sich in der chemisch-pharmazeutischen Industrie die Lohnquote zwischen 2000 und dem konjunkturellen Höhepunkt 2010 stets zu Ungunsten der Arbeitenden entwickelt. Seit 2010 hat keine vollständige Kompensation der ungünstig entwickelten Lohnquote (2000-2010) stattgefunden – was für eine durchschnittliche Lohnerhöhung spricht.

Einiges deutet darauf hin, dass in den kommenden Monaten der Euro/Frankenkurs auf den Arbeitsmarkt drücken wird. Für die Angestellten Schweiz ist der Erhalt der industriellen Arbeitsplätze oberstes Gebot. Entsprechend fordern die Angestellten Schweiz keine flächendeckenden Lohnerhöhungen. Jedes Unternehmen und jede Subbranche sind unterschiedlich vom starken Franken betroffen: Die Löhne sollen in den einzelnen Betrieben mit Augenmass ausgehandelt werden.

### **Kombinieren Sie Ihr Wissen mit vorliegenden Daten**

Die obigen Fakten und Prognosen von BAK Basel zeigen: Es gibt Spielraum für Lohnforderungen, dieser ist jedoch unterschiedlich gross. Die von den Angestellten Schweiz vorgegebene Lohnerhöhung von 0,5 bis 1,2 % ist realistisch und lässt sich mit den Daten in diesem Dokument gut begründen.

Bitte beachten Sie, dass landes- und branchenweite Lohnforderungen die unterschiedlichen Ausgangslagen in den einzelnen Unternehmen und Subbranchen nur sehr eingeschränkt berücksichtigen können. Es ist daher wichtig, dass Sie das Wissen um den Geschäftsgang Ihres Unternehmens mit den hier vorliegenden Daten über die Branche kombinieren. Damit sind Sie und ihre Arbeitnehmervertretung dann bestens gewappnet für die Lohnverhandlungen. Es wird Ihnen möglich sein, realistische Ziele für die Verhandlungen zu setzen und Sie werden ihre Forderungen stringent begründen können.

## So verhandeln Sie erfolgreich



Die Arbeitgeber haben für die Lohnverhandlungen eine Reihe von Argumenten, warum sie die Löhne gerade jetzt nicht oder kaum erhöhen können. Diese klingen oft ganz einleuchtend. Dennoch ist es ja Ihre Aufgabe, diesen Argumenten etwas entgegen zu setzen und Ihre Position so gut wie möglich durchzusetzen. Hier lesen Sie, wie Sie das erfolgreich tun können.

Die Ausführungen und Beispiele basieren auf den Unterlagen zum Lohnverhandlungsseminar der Angestellten Schweiz von Gunhild Hinkelmann, Professorin Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

### **Argumente der Arbeitgeber und wie Sie ihnen begegnen können**

Die Arbeitgeberseite wendet bei den Lohnverhandlungen die folgenden acht typischen Taktiken an. Wir zeigen Ihnen, wie Sie am besten darauf reagieren.

#### **1. Taktik jammern: "Wir würden ja gern die Löhne erhöhen, aber das kann sich die Firma nicht leisten."**

**Reaktion:** "Es freut mich, dass Sie unser Engagement grundsätzlich anerkennen. Und Sie sind doch sicher interessiert daran, gute Leute in der Firma zu halten, oder?" ... "Die Mitarbeitenden haben immer wieder bewiesen, dass ihr Engagement sich für die Firma auszahlt, zum Beispiel indem sie ..."

#### **2. Taktik vertrösten: "Jetzt sind wir nun mal in der Krise, aber im nächsten Jahr sieht es dann vielleicht besser aus."**

**Reaktion:** "Ich gebe Ihnen recht, dass die momentane Wirtschaftslage nicht einfach ist. Auf der anderen Seite stehen unserem Wunsch natürlich auch konkrete Fakten gegenüber, nämlich ... . Als Kompromiss könnten wir uns vorstellen, dass wir in zwei Schritten vorgehen, also jetzt etwas aushandeln und uns im November nochmals treffen, um die Situation zu analysieren und eine definitive Lösung zu finden."

#### **3. Taktik aggressiv sein: „Mehr Geld? Wo denken Sie denn hin! Wir müssen alle den Gürtel enger schnallen und mehr leisten.“**

**Reaktion Variante 1:** "Heute scheint mir keine gute Basis für eine faire Verhandlung vorhanden zu sein. Ist es Ihnen lieber, wenn wir einen neuen Termin abmachen?"

**Reaktion Variante 2:** "Ich verstehe, dass die momentane Krise uns allen überdurchschnittliches Engagement abverlangt. Und sicher ist es da nicht immer leicht, Entscheidungen zu treffen, die eine Tragweite für das Unternehmen haben. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Sie auf motivierte und überdurchschnittlich engagierte Mitarbeitende vertrauen können. ..."

#### **4. Taktik listig sein: "Sie wollen doch nicht die Arbeitsplätze Ihrer Kolleginnen und Kollegen gefährden?"**

**Reaktion:** "Selbstverständlich will ich keine Arbeitsplätze gefährden, sondern es geht mir darum, Arbeitsplätze zu sichern. Da sind wir uns sicher beide einig. Zur Sicherung von Arbeitsplätzen gehört auch ein fairer Lohn als Gegenwert für das überdurchschnittliche Engagement der Mitarbeitenden."

## So verhandeln Sie erfolgreich



### 5. Taktik loben: "Sie machen wirklich einen tollen Job. Und die Arbeit macht Ihnen ja auch Spass, nicht?"

**Reaktion:** "Ich freue mich sehr, dass Sie mein Engagement anerkennen. In der Tat macht mir die Arbeit Spass. Das bedeutet natürlich nicht, dass ich dafür keine angemessene Entlohnung erwarte. Es geht Ihnen sicher gleich wie mir."

### 6. Taktik feige sein: "Wenn wir jetzt Zugeständnisse in Sachen Weiterbildung machen, dann treten wir eine Lawine los. Dann kommen immer mehr Forderungen."

**Reaktion:** "Ich verstehe, dass Sie Entscheidungen der Arbeitgeberseite immer in einem grossen Zusammenhang sehen. Sie befürchten, mit einer Konzession eine Lawine von Forderungen auszulösen. Das ist allerdings eine Befürchtung Ihrerseits, die sich nicht belegen lässt. Lassen Sie uns doch bei den konkreten Fakten bleiben."

### 7. Taktik Kumpel spielen: "Klar, Urs, ich verstehe dich total. Aber ist dir unser gutes Verhältnis nicht mehr wert als Geld?" Vorsicht – auch Umarmungen können einen erdrücken! Deshalb sollten Sie hier innerlich einen Schritt zurücktreten, damit Sie wieder klar sehen und Raum zum Agieren haben. Hier wird versucht, zwei Dinge miteinander zu verbinden, die nichts miteinander zu tun haben. Dadurch wird die Scheinalternative "Gutes Verhältnis oder mehr Lohn" eröffnet.

**Reaktion:** Freundlich zugewandt und ruhig bleiben. "Schön, dass du mein Anliegen verstehst, Monika. Ich schätze unser gutes Verhältnis genauso wie du. Gerade weil wir ein gutes Verhältnis haben, können wir auch ganz offen miteinander reden. Die Gründe, warum nun eine Lohnerhöhung ansteht, sind: 1. ..., 2. ..., 3. ..."

### 8. Taktik geizig sein: "OK, aber das Äusserste, das möglich ist, sind 0,25%."

**Reaktion:** "Es freut uns, dass Sie einer Gehaltserhöhung grundsätzlich zustimmen. Und sicher sind Sie auch daran interessiert, eine Lösung zu finden, mit der wir langfristig leben können. Was soll eine Erhöhung von 0,25% als Investition bringen? Eine Anerkennung der Leistung der Mitarbeitenden, eine Motivationsförderung und eine Bindung an die Firma erreichen Sie dadurch nicht. Solche halben Sachen bringen weder Ihnen noch uns etwas. Lassen Sie uns doch deshalb Nägel mit Köpfen machen und einen fairen und realistischen Rahmen finden."

## So verhandeln Sie erfolgreich



### Konkrete Beispiele aus der Praxis

Die fünf folgenden konkreten Beispiele zeigen Ihnen nun etwas ausführlicher, wie Sie die Aussagen Ihres Gegenübers analysieren und gut darauf reagieren können.

1. **„Wir haben immer das Wohl unserer Arbeitnehmerschaft im Auge gehabt, aber wir müssen uns auch nach der Decke strecken. Wenn wir auf Ihre Forderungen eingehen, gefährden wir und Sie damit die Existenz unserer Firma.“**

In dieser Aussage steckt zweifelsohne der Appell "Verzichten Sie auf Ihre Lohnforderungen!" sowie die Botschaft auf der Beziehungsebene "Sie sind unrealistisch und gefährden die Firma. Sie sind schuld, wenn wir pleite gehen." Andererseits erkennt man aber auch die Botschaft "Wir sind an einer guten Lösung für die Arbeitnehmerschaft interessiert, aber momentan sind wir selber unsicher, wie es weitergehen wird."

**Reaktion:** " Sie sehen sich also in einem Dilemma, weil Sie eine gute Lösung für die Arbeitnehmer möchten, aber gleichzeitig das Risiko der ungewissen Wirtschaftsentwicklung sehen. Ich denke, unsere gemeinsame Basis ist, dass wir unsere Firma auf Kurs halten wollen, Sie genauso wie wir. Deshalb sollten wir einmal anhand der konkreten Fakten prüfen, wie wir eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung erhalten."

2. **„Im internationalen Vergleich stehen die Angestellten unserer Firma hervorragend da. Wenn wir Arbeitskräfte aus Deutschland rekrutieren wollen, müssen wir nur mit dem Finger schnippen.“**

In dieser Aussage schwingt eine versteckte Drohung mit, verbunden mit einem Appell: "Verzichte auf deine Forderungen, sonst holen wir Arbeitskräfte aus Deutschland." Die Botschaft auf der Beziehungsebene ist: "Wir brauchen dich eigentlich nicht. Du überschätzt deinen Stellenwert." Darauf direkt einzugehen, bringt nichts.

**Reaktion:** "Es ist richtig, dass unsere Firma gut dasteht und die Mitarbeitenden einen fairen Lohn für ihr Engagement bekommen. Und ich bin sicher, Sie wissen genau, was Sie an Ihren Mitarbeitenden hier schätzen. Sie wissen, dass wir loyal zu Ihnen stehen und uns engagieren. Es mag sein, dass Sie Arbeitskraft günstiger einkaufen könnten. Das kann jedoch für eine Firma, bei der Qualität hoch im Kurs steht, nicht das ausschlaggebende Kriterium sein. Die Basis unserer Kooperation muss gegenseitiges Vertrauen sein. Nur so kann man qualitative Höchstleistungen erbringen und sich am Markt das gute Image sichern."

Wenn die Gegenseite auf derselben Schiene weiterfährt, kann man auch mal deutlicher werden: "Sicher sind Sie sich auch bewusst, mit welchem Risiko Arbeitskräfte aus dem Ausland verbunden sind. Der Einsatz von Leuten, die keine gewachsene Beziehung zur Unternehmung haben und um Punkt 16 Uhr den Bleistift aus der Hand legen, stellt sicher eine Gefahr für die Unternehmung dar."

## So verhandeln Sie erfolgreich



3. „Der Auftragsbestand für das nächste Jahr ist noch sehr unsicher. Da wollen wir keine unnötigen Risiken eingehen. Sie müssen verstehen, dass wir nur ausgeben können, was wir auch wirklich einnehmen. Wenn Sie mit Ihrer Zurückhaltung zum guten Geschäftsgang beitragen, können wir vielleicht in einem halben Jahr über Vorteile für die Mitarbeitenden verhandeln.“

Der Appell an den Gegenpart ist klar: "Verzichte auf deine Forderungen und sei zurückhaltend." Der Arbeitgeber möchte nämlich kein Risiko eingehen, denn der Auftragsbestand für das nächste Jahr ist aus seiner Sicht noch unsicher. Hier gilt es, den Appell zu überhören und die Aussage auf der sachlichen Ebene konstruktiv aufzunehmen.

**Reaktion:** "Ich verstehe, dass Sie als Unternehmer das Risiko minimieren möchten. Auf der anderen Seite gehört das Risiko jedoch auch zum unternehmerischen Denken. Der Auftragsbestand fürs kommende Jahr unterliegt immer Unsicherheiten. Und es ist nicht fair, das unternehmerische Risiko auf die Mitarbeitenden abzuwälzen. Mit unserem Engagement und unserer Loyalität tragen wir entscheidend dazu bei, dass das Unternehmen auch in Zukunft gut positioniert ist."

Wenn man auf das taktische Verhalten "Vertrösten" eingehen will, sollte man mindestens sofort einen Termin für die nächste Verhandlung in einem halben Jahr abmachen und auch gleich festlegen, in welchem (finanziellen) Rahmen sich diese Verhandlung bewegen wird.
4. „Durch die Franken-Euro-Krise sind wir in einer schwierigen Situation. Wir brauchen Zeit, um eine Neubeurteilung der Lage vorzunehmen. Darum sind Lohnerhöhungen im Moment kein Thema. Im Gegenteil, wir müssen langfristig einen Personalabbau ins Auge fassen. Wollen Sie diesen Prozess durch Ihre Forderungen beschleunigen?“

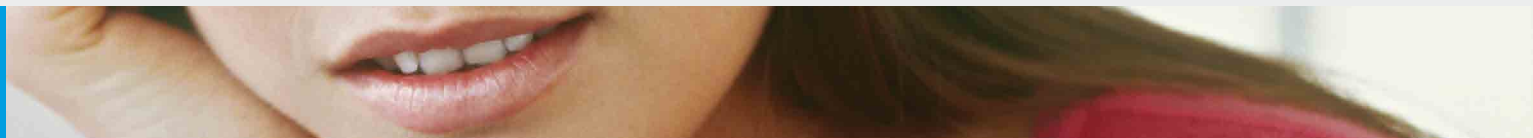
Hier wird versucht, die Verantwortung für die unsichere Lage auf die Mitarbeitenden abzuschieben und mit negativen Entwicklungen wie Personalabbau zu drohen. Der Appell ist: "Vergesst eure Lohnforderungen, sonst gibt es sogar Personalabbau." Die Botschaft lautet: "Ich bin desorientiert und habe Angst, wie sich die Situation weiterentwickelt." Dabei kann natürlich auch immer die Angst um den eigenen Job im Management und die Sorge um Boni mitschwingen.

**Reaktion:** "Ich verstehe, dass Sie durch die momentane Lage gefordert sind und Entscheide zum Wohl der Firma treffen müssen, die eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen. Sicher sind wir uns jedoch einig, dass Motivation und Engagement der Mitarbeitenden ein sehr wichtiger Faktor für das Wohlergehen der Firma sind. Deshalb sollten wir noch einmal im Detail klären, was unsere gemeinsamen Interessen sind und wie wir eine Lösung finden, die für beide Seiten befriedigend ist."
5. „Der Lohn ist nur ein Aspekt, was das Wohlergehen unserer Arbeitskräfte betrifft. Bedenken Sie, wie viel Geld die Firma in den letzten Jahren ausgegeben hat, um die Arbeitsplätze besser auszustatten, die IT-Struktur auf dem neusten Stand zu halten und eine Kindertagesstätte zu unterhalten. Diese Investitionen kommen Ihnen allen zu Gute und können kaum mit Geld aufgewogen werden.“

Hier wird versucht, bewusst auf der Beziehungsebene einen Appell zu platzieren: "Wir sind doch alle eine Familie und haben es gut miteinander. Da braucht es doch keine Lohnerhöhung."

**Reaktion:** "Schön, dass Sie anerkennen, dass wir uns alle als Partner mit gemeinsamen Interessen sehen. Gute Rahmenbedingungen führen in der Tat dazu, dass man überdurchschnittlich engagierte und motivierte Mitarbeitende hat. Dessen sind Sie sich sicher bewusst. Deshalb sollten auch alle vom Geschäftsgang der Firma profitieren und einen Lohn erhalten, der diesem Engagement Rechnung trägt. Denn Sie wollen ja auch morgen noch überdurchschnittlich engagierte Mitarbeitende haben."

Wir sind für Sie da!



**Selbstverständlich stehen Ihnen die Angestellten Schweiz in jeder Phase der Lohnverhandlungen bei, falls Sie dies wünschen. Kontaktieren Sie in diesem Fall bitte Ihre Regionalsekretärin oder Ihren Regionalsekretär.**

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei den Verhandlungen!**

 **Angestellte**  
Schweiz

Martin-Disteli-Strasse 9  
Postfach 234  
4601 Olten

Telefon 044 360 11 11  
Fax 044 360 11 12

[info@angestellte.ch](mailto:info@angestellte.ch)  
[www.angestellte.ch](http://www.angestellte.ch)

