

VERDIENEN SIE GENUG? KADERSALÄRE IM VERGLEICH

Bis 317 000 Franken Lohn: Spartenleiter sind die neuen Lohnkönige der Schweizer Wirtschaft. Der Kampf um Talente verändert die Kaderlandschaft radikal. Die grosse Schweizer **Saläranalyse** zeigt, was Sie wert sind.

TEXT: TINA FISCHER
ILLUSTRATION: RMS VISUALS/TESSY RUPPERT

A bseits der Schlagzeilen über Millionengehälter und Bonuszahlungen der obersten Konzernchefs spielt sich in der Schweizer Wirtschaft ein weitaus intensiveres Gefellsche ums Lohnpaket ab. Besonders bei den Kadersalären der oberen, mittleren und operativen Führungsebene – jener Tausenden von Chefinnen und Chefs, die täglich die Schweizer Unternehmen am Laufen halten, Teams vorantreiben, Strategien mit einer verwegenen Truppe umsetzen und die Angriffe von Cyberkriminellen abwehren. Ihre Einkommen sind entscheidend für die Attraktivität der Schweiz als Arbeitsstandort – und variieren enorm.

Die Handelszeitung schafft – wie schon seit mehr als vierzig Jahren – mit der Salärstudie von Kienbaum Transparenz. Wir klären unter anderem diese Fragen: Wie viel verdient der Chef? Die Kollegin auf gleicher Stufe? Welchen Lohn kann man bei der nächsten Führungsposition fordern – und welche Vergütung ist für die ausgeschriebene Stelle angemessen? Das Co-Projekt der Unternehmensberatungsfirma Kienbaum Consultants International und der Handelszeitung listet die Daten von über 20 000 Positionen aus fast 1000 Unternehmen auf.

Die grossen Lohnsprünge sind vorbei

Die höchsten Löhne auf Stufe Führungskräfte schafft dieses Jahr ein Newcomer: die Spartenleitung. Nachdem in den letzten zwei Jahren die Zinsen angezogen hatten und wieder gesunken waren und sich die Inflation in der Konsumentenstimmung bemerkbar gemacht hatte, stoppten viele Firmen ihre Experimente. Statt das Portfolio zu diversifizieren, fokussieren sie auf ihr Kerngeschäft. Und genau dafür braucht es die Spartenleiter, sie, die das Geschäft bis ins Innerste kennen. Ihr Medianlohn liegt bei 243 000 Franken – ein neuer Topwert! Im oberen Quartil – oberste 25 Prozent – haben sie gar einen Lohn von 317 000 Franken. Damit ziehen sie gleich mit dem Medianlohn eines KMU-Inhabers.

Der Median besagt, dass gleich viele Personen mehr als diesen Wert verdienen wie weniger. Da gibt es natürlich riesige Unterschiede: Der Legal Counsel im Grosskonzern sitzt meistens in der Konzernleitung und kassiert – wie bei der UBS – locker ein paar Millionen im Jahr. Diese Ausreisser verzerren das Bild, deshalb wird der Medianlohn erhoben und nicht der arithmetische Durchschnitt. Auch die jährlichen, variablen Vergütungen – Boni – sowie weitere Fringe Benefits sind in diesem Medianlohn enthalten.

Nach der Spartenleitung gewinnen seit Jahren ebenso die technischen sowie kaufmännischen Leiter an Gewicht. Ihr Medianlohn knackt locker die Grenze von 200 000 Franken. Auch Key-Account-Manager und Unternehmensentwickler gehören zu den gesuchten und hoch bezahlten Positionen. Das verwundert nicht, denn diese Experten sind gerade in Zeiten des Fachkräftemangels stark umworben. Der Kampf um Talente beeinflusst auch die Personalabteilung. Die

Kadersalärstudie Schweiz 2025

Transparenz In Zeiten des harten Wettbewerbs um ausgebildete Fachkräfte mit Führungserfahrung bringt die Analyse der Unternehmensberatungsfirma Kienbaum und der Handelszeitung Transparenz in den Markt. Mit den über 30 000 gemeldeten Lohndaten erhalten Bewerberinnen und Bewerber, Unternehmen, aber auch Inhaber von Toppositionen einen realistischen Vergleichsmassstab dafür, ob sie fair bezahlt werden beziehungsweise einen fairen Lohn angeboten bekommen. Wer die ganze Studie lesen möchte, kann sie via den QR-Code im Shop der Firma Kienbaum erwerben.



Studie führt dieses Jahr neu die Leiter der Abteilungen Compensation und Benefits, Personalrekrutierung sowie die Salärabrechnung auf – drei HR-Positionen, welche die Suche nach neuen Fachkräften und das Halten der Leute verantworten. Das kostet: In diesen Positionen beträgt der Medianlohn 150 000 bis 160 000 Franken, bei erfahrenen Personalern sind es 200 000 bis 210 000 Franken.

Demgegenüber litten dafür die Produktentwicklung, die Bilanzbuchhaltung sowie die Laborleitung. Der Median bewegt sich hier zwischen 125 000 und 150 000 Franken. Im historischen Vergleich hat vor allem auch die Marketingabteilung Federn gelassen: Ein Marketingchef verdiente 2017 noch 223 000 Franken, heute sind es knapp 190 000 Franken Medianlohn – falls es die Stelle so überhaupt noch gibt, denn viele Unternehmen haben sie der kaufmännischen Gesamtleitung untergeordnet.

Bei den Branchen herrscht seit einigen Jahren das gleiche Bild vor: Die Topbranchen bezüglich Lohn sind das Bankwesen, die Versicherungen und die Pharmabranche. Dieses Jahr schwangen neu die Energieabteilung und die Umwelttechnik oben mit. Am anderen Lohrende tummeln sich die Medien, der Handel, die Telekommunikation sowie das Textilgeschäft.

Die Banken bilden nicht nur die Branche mit den höchsten Löhnen, sie erregen auch Aufmerksamkeit wegen der viel diskutierten Boni. Vor allem die traurige Bilanz der untergegangenen Credit Suisse: Gemäss PUK-Bericht erhielt das CS-Management zwischen 2010 und 2022 insgesamt 39,8 Milliarden Franken an Boni. Im gleichen Zeitraum häufte sie einen Gesamtverlust von 33,7 Milliarden Franken an. Diese Entwicklung führte dazu, dass Schweizer Firmen ihre jährlichen Bonuszahlungen heute stark am Geschäftsgang ausrichten. Vordergründig partizipieren Mitarbeitende so bei einer guten Entwicklung am Geschäftsjahr. Und bei einer schlechten Performance hat das Unternehmen die Kostenkontrolle, weil die Personalkosten sinken – denn 90 Prozent aller Führungskräfte weisen eine solche variable Komponente auf.

In Zahlen für die Schweizer Kaderwirtschaft heisst das, dass die Hälfte der CEOs in einem guten Jahr mit rund 131 000 Franken an Boni rechnet. Die obere Führungsetage freut sich derweil bei einem

erfolgreichen Geschäftsjahr über 42 000 Franken Boni, und die operative Ebene erhält noch 16 000 Franken für ihren Einsatz.

Diese Branchen zahlen die höchsten Löhne

Ein zweites Bonisystem kennt das Topmanagement, das absolut oberste Kader. Wer hier sitzt, verdient auch den höchsten Medianlohn. Mitglieder der Geschäftsleitung rechnen mit 380 000 Franken – wer den Vorsitz der Geschäftsführung hält, rechnet mit 481 000 Franken auf dem Konto. On top binden Unternehmen jede zweite Person dieses Kaders mittels mehrperiodiger variabler Vergütungen an sich. Wie hoch die mehrjährigen Vergütungen ausfallen, weist die Studie nicht aus. Eine weitere Eigenheit des Topmanagements ist auch der Besitz eines Firmenwagens: Nur noch rund jede fünfte Führungskraft fährt einen solchen, beim Topmanagement sind es noch immer zwei Drittel. Bevorzugt wird die Marke Audi.

Ein weiterer Trend lässt sich aus der Studie erahnen: Die realisierte Gehaltsentwicklung fiel beim unteren sowie beim mittleren Management höher aus als bei den oberen Führungsebenen sowie beim Topmanagement. Laut Timon Forrer, Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung von Kienbaum, könnte das ein Indiz dafür sein, dass klassische Führungskarrieren für jüngere Arbeitnehmende an Attraktivität verlieren. Denn ein Aufstieg auf der Karriereleiter bringt automatisch Verantwortung. Etwas, das nicht alle mögen (siehe Seite 9).

Immerhin: Wer in einem grösseren Unternehmen arbeitet, hat zwar mehr Verantwortung und komplexere Aufgabenstellungen – aber auch mehr Lohn. Bei einem Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden sind es rund 150 000 Franken. Mit zunehmender Anzahl Mitarbeitenden knackt dieser Wert auch die magische 200 000-Grenze. Was möglicherweise zukünftige Chefinnen und Chefs motiviert.

Geht es der Firma gut, dann sind die Boni hoch

Steigt der Aktienkurs eines Unternehmens und geht es ihm finanziell gut, partizipieren Mitarbeitende dank variabler Vergütung. Ansonsten ist es eine Kostenkontrolle.

DER GROSSE ÜBERBLICK ÜBER DIE KADERLÖHNE

Gesamtdirektvergütung nach Position, in 1000 Franken

Position	Median	Mittelwert
Alleingeschäftsführung	371	415
Vorsitz der Geschäftsführung	481	539
Mitglied der Geschäftsführung	380	425
Spartenleitung	243	260
Technische Gesamtleitung	238	256
Kaufmännische Gesamtleitung	218	234
Leitung Key Account Management	211	227
Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung	201	216
Leitung Revision	199	214
Leitung Recht	194	208
Leitung Steuern	193	207
Niederlassungsleitung	192	206
Leitung Unternehmenskommunikation/PR	188	202
Leitung Finanzanlagen	180	194
Leitung Portfoliomanagement	178	191
Leitung Personalentwicklung/Ausbildung	172	185
Leitung Vertriebssteuerung/-controlling	172	184
Leitung Projektmanagement	171	184
Leitung Einkauf	169	181
Leitung Marktforschung	169	181
Leitung Mergers & Acquisitions	168	180
Leitung IT-Projektmanagement	166	179
Leitung Logistik/Supply-Chain-Management	166	178
Leitung Anwendungsentwicklung (Applications)	165	177
Leitung allgemeine Verwaltung/Organisation	164	176
Leitung Expansion	163	175
Leitung Qualitätsmanagement/Qualitätswesen	163	175
Leitung Treasury	162	174
Leitung Compensation & Benefits	161	173
Leitung Salärabrechnung	153	164
Leitung Personalrekrutierung	152	164
Leitung Projektmanagement Office	150	161
Leitung Produktentwicklung	150	161
Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung	143	153
Leitung Labor	125	134

QUELLE: KIENBAUM



Die oberste Führung hat ein Auto als Statussymbol

Audi, BMW oder Tesla – wer in der obersten Führungsetage sitzt, fährt heute noch immer einen Firmwagen. Die anderen steigen auf den ÖV um.

Abschied von der Karriere

Der Traum von der steilen Karriereleiter, vom eigenen Büro und der leitenden Position scheint in der modernen Arbeitswelt ausgedient zu haben. Immer weniger Beschäftigte streben eine Rolle mit Führungsverantwortung an. Zu gross der Druck, der Stress und die Verantwortung. Das passt nicht mehr in den Zeitgeist einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, viele bleiben lieber ihrem Gärtchen treu.

Insbesondere die junge Generation scheut die Bürde der Führung. Eine Studie des britischen Personalvermittlungsunternehmens Robert Walters untermauert diesen Wandel: 52 Prozent der jungen Erwerbstätigen lehnen die Idee ab, Chefin oder Chef zu werden. 16 Prozent sind gar entschlossen, jede Führungsfunktion abzulehnen, da sie zu viel Stress und zu wenig Belohnung bedeutet.

Die Arbeitswelt hat für dieses Phänomen bereits einen Anglizismus gefunden: «Conscious Unbossing» – ein bewusster Schritt weg vom Streben nach Führung.

Dieser Trend wird massgeblich davon getrieben, dass die Arbeit für viele nicht mehr der alleinige Lebensinhalt ist. Das individualisierte Leben rückt in den Vordergrund, und der Stellenwert der Arbeit hat sich fundamental gewandelt. Ein Grund liegt auch im Druck, dem insbesondere das untere und mittlere Management ausgesetzt sind. Diese Ebenen fungieren oft als Puffer zwischen der operativen Belegschaft und der oberen Führungsebene. Sie müssen Anweisungen von oben abfedern und gleichzeitig den Erwartungen und dem Druck ihrer eigenen Angestellten gerecht werden. Diese Sandwichposition ist für viele unattraktiv, weshalb sie den Schritt in eine erste Führungsposition von Beginn weg scheuen.

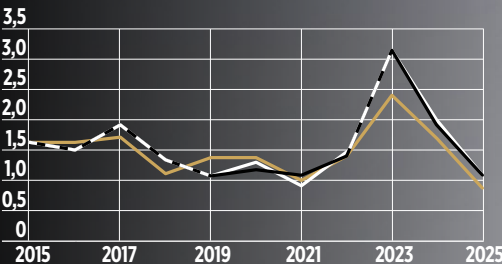
Doch sinkt damit die Qualität der Führungspersonen, die trotzdem in eine Position nachrücken? Experten widersprechen dieser Annahme vehement und sehen sogar das Gegenteil im Trend. Sie argumentieren, dass sich heute eine Person bewusst für eine Führungsposition entscheidet, weil sie diese Rolle möchte – und nicht, weil sie ihr lediglich angeboten wird. Dieser bewusste Wunsch nach Führung führt zu einer intrinsischen Motivation, die sich positiv auf die Qualität auswirken kann. Experten betonen, dass das Problem eher im Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten liegt, um Führungskräften ein schrittweises Hineinwachsen in ihre Rolle zu ermöglichen.

Angesichts dieser Herausforderungen sind neue Modelle gefragt, um die Führung wieder attraktiver zu gestalten. Zwei vielversprechende Ansätze, die bereits in Unternehmen Einzug halten, sind das Co-Management und Führungspositionen in Teilzeit. Diese Modelle ermöglichen eine Verteilung der Verantwortung und eine bessere Work-Life-Balance. Sie bieten trotz Führungsverantwortung Flexibilität und können gerade für die junge Generation, die Wert auf eine individualisierte Lebensgestaltung legt, attraktiv sein.

Das Gehalt der beiden unteren Führungsebenen steigt stärker

Gehaltsentwicklung bis 2025, in Prozent

Topmanagement Middle Management Lower Management

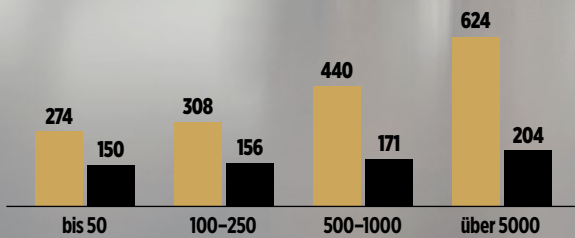


QUELLE: KIENBAUM

Je mehr Beschäftigte, desto höher der Lohn

Gesamtdirektvergütung nach Anzahl Beschäftigter, Median in 1000 Franken

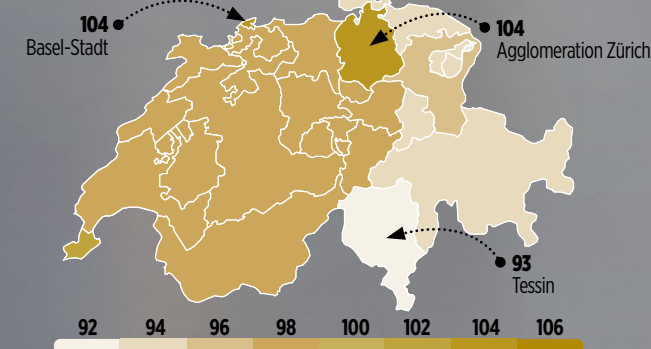
Topmanagement Führungskräfte



QUELLE: KIENBAUM

Basel und Zürich ziehen beim Lohn davon

Regionale Vergütungsunterschiede bei Führungskräften (Index, Schweiz gesamt = 100)*

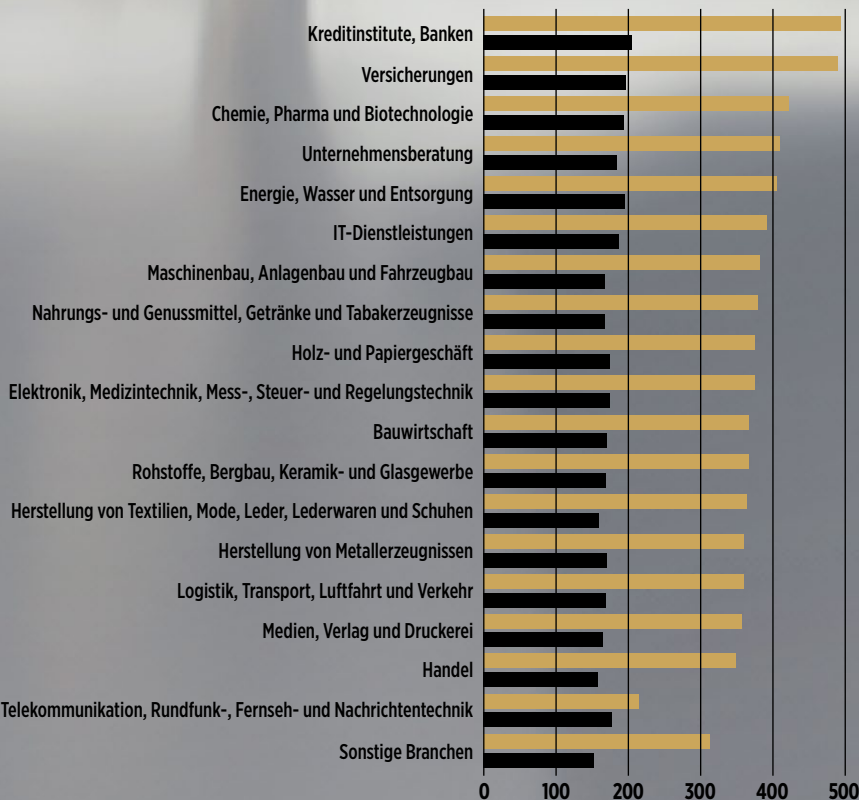


* ALS BASIS DIENT DER GESAMT-MEDIAN SCHWEIZ. DIESER INDEX BILDET RELATIONEN ZWISCHEN DEN GESAMT-VERGÜTUNGEN EINZELNER REGIONEN AB. QUELLE: KIENBAUM

Banken und Versicherungen sind top, Medien und Handel ein Flop

Gesamtdirektvergütung nach Positionsgruppe und Branche, Median in 1000 Franken

Topmanagement Führungskräfte



QUELLE: KIENBAUM