

Urs Klingler



Compensation & Benefits Management

**Leitfaden für eine wirkungsvolle
und gerechte Gesamtvergütung**

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Compensation & Benefits Management

Herausgeber: Urs Klingler

Projektleitung: Ralph Hofbauer

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

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

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermassen gemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-01935-1

3. überarbeitete Auflage 2019

Druck: CPI buchbücher.ch, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
1.1	Motivation.....	8
1.2	Aufbau des Buchs.....	12
2.	Einführung in die Vergütung	15
2.1	Aktuelle Vergütungspraktiken am Beispiel der Schweiz	16
2.1.1	Defizite aktueller Vergütungspraktiken.....	16
2.1.2	Optimierungspotenzial auf allen Hierarchiestufen.....	17
2.1.3	Konklusion: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit sind notwendig	19
2.2	Ansatz der Gesamtvergütung.....	20
2.2.1	Grundlagen	20
2.2.2	Die fünf Komponenten der Gesamtvergütung.....	24
2.3	Behavioral Economics: Optimale Anreizsetzung	26
2.3.1	Motivation und Compensation & Benefits.....	26
2.3.2	Formen des Mitarbeiterverhaltens.....	27
2.3.3	Implikationen von Motivationstheorien für die Personalpolitik	28
2.3.4	Verschiedene Motivationsinstrumente für heterogene Mitarbeitertypen.....	30
2.3.5	Jobcharakteristika bestimmen Anreizintensivität	31
2.3.6	Leistungsindikatoren und Behavioral-Economics-Effekte	33
2.4	Exkurs: Kennzahlen und Metrics im Personalcontrolling.....	37
2.4.1	Bedeutung der Messung der Human Resources	37
2.4.2	Herausforderungen im Personalcontrolling	37
2.4.3	HR-Kennzahlen.....	39
2.5	Umsetzung einer Gesamtvergütungsstrategie.....	44
2.5.1	Gestaltung des Einführungsprozesses	44
2.5.2	Ergebnis einer Umfrage: Bedürfnisse an ein Vergütungssystem	48
2.5.3	Praxisbeispiel: Gesamtvergütung als Umsetzung der Total-Rewards-Strategie.....	53
2.6	Key Facts	56
3.	Marktdaten, Statistik und Excel als Arbeitsinstrument	57
3.1	Marktdaten	58
3.1.1	Einführung.....	58
3.1.2	Definition der Vergleichsmärkte	59
3.1.3	Quellen von Marktdaten	61
3.1.4	Interpretation der Marktdaten	68
3.1.5	Anwendung der Marktdaten	69
3.2	Statistische Grundlagen	69
3.2.1	Sammlung und Organisation.....	70
3.2.2	Analyse und Präsentation.....	71
3.2.3	Interpretation	72
3.3	Excel als Arbeitsinstrument	89
3.3.1	Die wichtigsten Formeln in Excel.....	89
3.3.2	Die wichtigsten Funktionalitäten in Excel für das HR.....	91
3.3.3	Diagramme in Excel für das HR.....	92
3.3.4	Fortgeschrittene Anwendung von Excel.....	95
3.4	Key Facts	96

4.	Funktionsbewertung und Grundsalarstrukturen	97
4.1	Zentrale Begriffe	98
4.1.1	Die Funktion	98
4.1.2	Funktionslandschaft und Funktionsfamilien	99
4.1.3	Integriertes Funktionsmodell (IFM)	100
4.2	Funktionsbewertung	104
4.2.1	Nutzen der Funktionsbewertung	105
4.3	Funktionsbewertungsmethoden	106
4.3.1	Summarische Methoden	107
4.3.2	Analytische Methoden	108
4.3.3	Vor- und Nachteile von summarischen und analytischen Methoden	110
4.4	Analytische Methoden in der Praxis	111
4.4.1	Hay Group	112
4.4.2	Mercer	113
4.4.3	STRATA	115
4.4.4	klingsler consultants ag	116
4.5	Funktionsbewertung in der Praxis: eine Checkliste	118
4.5.1	Einführung einer Funktionsbewertungsmethode	118
4.5.2	Erfolgsfaktoren eines Funktionsbewertungsprojekts	119
4.5.3	Wahl der Funktionsbewertungsmethode	121
4.6	Key Facts	123
5.	Das Grundgehalt	125
5.1	Zusammensetzung des Grundgehalts: Der Funktionslohn	126
5.2	Formen von Grundsalarstrukturen	127
5.2.1	Traditionelle Gradingssysteme	128
5.2.2	Broadbandingsysteme	129
5.2.3	Punktebasierte Systeme	129
5.2.4	Senioritätsbezogene (bzw. altersbezogene) Systeme	130
5.2.5	Kompetenzbasierte Systeme	131
5.3	Funktionsbasierte Gehaltsbänder	132
5.3.1	Grundlage einer anforderungsorientierten Grundsalarstruktur	132
5.3.2	Grundregeln für Gehaltsbänder	132
5.3.3	Vorgehen bei Festlegung von Gehaltsbändern	133
5.4	Festlegung des Grundgehalts	137
5.4.1	Zentrale Kriterien	137
5.4.2	Positionierung im Gehaltsband	139
5.5	Lohngerechtigkeit	143
5.5.1	Interne Lohngerechtigkeit	143
5.5.2	Externe Lohngerechtigkeit	144
5.5.3	Lohngerechtigkeit durchsetzen – eine Checkliste	147
5.5.4	Lohngerechtigkeit zertifizieren – gute Gründe	150
5.6	Key Facts	151
6.	Kompetenz-, Performance- und Talent-Management	153
6.1	Grundlagen des Kompetenzmanagements	155
6.1.1	Aufgaben und Nutzen des Kompetenzmanagements	155
6.1.2	Kompetenzarten	157

6.1.3	Kompetenzstufen	159
6.1.4	Entwicklung von Kompetenzen	160
6.1.5	Kompetenzmodell	160
6.2	Kompetenzmanagement: Anwendung in der Praxis	161
6.2.1	Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmodells	161
6.2.2	Konkretisierung durch Verhaltensanker	163
6.2.3	Zusammenarbeit von HR und Linie.....	165
6.2.4	Einbettung des Kompetenzmanagements in ein Laufbahnmodell	167
6.3	Grundlagen des Talentmanagements	173
6.3.1	Aufgaben des Talentmanagements	173
6.3.2	Gap-Analyse.....	174
6.3.3	Talentbeurteilung	175
6.3.4	Nachfolgeplanung.....	175
6.4	Talentmanagement: Anwendungen in der Praxis	177
6.4.1	Talentmanagement als Bestandteil der HR-Strategie	177
6.5	Grundlagen des Performance-Managements	182
6.5.1	Aufgaben & Ziele des Performance-Managements	182
6.5.2	Instrumente des Performance-Managements.....	184
6.5.3	Bausteine eines Performance-Management-Systems	185
6.5.4	Management by Objectives (MbO).....	186
6.6	Performance-Management: Anwendungen in der Praxis.....	190
6.6.1	Kalibrierung des Performance-Management-Systems	190
6.6.2	Konsequenzen der Behavioral Economics auf das MbO	191
6.6.3	Forced Distribution Systems als Methode der Leistungsbeurteilung.....	194
6.6.4	Zehn zentrale Performance-Management-Kennzahlen	202
6.7	Key Facts	205
7.	Leistungsorientierte und variable Vergütung	207
7.1	Grundlagen der variablen Vergütung	209
7.1.1	Short Term Incentives (STI)	209
7.1.2	Long Term Incentives (LTI)	211
7.2	Leistungsanreize.....	215
7.2.1	Festlegen der Anreizintensität	216
7.2.2	Lineare vs. konvexe Vergütungssysteme.....	218
7.2.3	Absolute vs. relative Leistungsindikatoren	220
7.2.4	Selektion der Peergroup	221
7.2.5	Effekte von subjektiven und objektiven Leistungsindikatoren.....	223
7.2.6	Effekte von kurz- und langfristigen Zielvereinbarungen	224
7.2.7	Gestaltung von Leistungsindikatoren	226
7.3	Variable Vergütungskonzepte	232
7.3.1	Zieldefinition und Leistungsmessung	232
7.3.2	Wertorientierte Vergütungssysteme	233
7.3.3	Indexierte Bonusziele	234
7.4	Formen der Beteiligung an Unternehmen.....	234
7.4.1	Formen von Beteiligungssystemen	234
7.4.2	Formen der Kapitalbeteiligung	236
7.4.3	Ziele von Beteiligungen an Unternehmen	236
7.4.4	Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis	238

7.5	Umsetzung der Vergütungskonzepte	241
7.5.1	Erarbeitung eines kurzfristigen variablen Vergütungskonzepts	241
7.5.2	Grundsätze für ein Vertriebs-/Sales-Vergütungskonzept	246
7.5.3	Gestaltung von Sales Incentives	253
7.5.4	Besteuerung langfristiger Beteiligungen	258
7.6	Key Facts	262
8.	Corporate Governance & Executive Compensation	263
8.1	Grundlagen Corporate Governance.....	265
8.1.1	Aufkommen.....	265
8.1.2	Definition	266
8.1.3	Ziele und Instrumente	267
8.1.4	Elemente einer modernen Corporate Governance.....	268
8.2	Rahmenbedingungen der Corporate Governance	269
8.2.1	Schweiz	269
8.2.2	International	274
8.3	Aktuelle Entwicklungen der Corporate Governance.....	276
8.3.1	Schweiz.....	276
8.3.2	Europa.....	280
8.4	Executive Compensation	284
8.4.1	Grundlagen der Executive Compensation	284
8.4.2	Verantwortlichkeiten der Executive Compensation	285
8.4.3	Vergütungsentscheidungen	286
8.5	Rahmenbedingungen für die Executive Compensation in der Praxis.....	289
8.5.1	Das Verbot von Abgangsentschädigungen im Rahmen der VegüV	289
8.6	Risk Management	293
8.6.1	Grundlagen des Risk Managements.....	293
8.6.2	Internes Kontrollsystem (IKS).....	293
8.6.3	COSO.....	294
8.6.4	Interne und externe Revision.....	295
8.6.5	Interne und externe Berichterstattung	297
8.7	Key Facts	299
9.	International und Expatriates Compensation.....	301
9.1	Grundlagen zur internationalen Entsendung.....	302
9.1.1	Gründe für eine Entsendung.....	302
9.1.2	Definition einer Entsendung.....	303
9.1.3	Prozess der Entsendung	304
9.1.4	Zeitraum der Entsendung	305
9.2	Vergütungsaspekte bei internationaler Entsendung.....	307
9.2.1	Global Mobility Policies.....	307
9.2.2	Compensation Package	310
9.2.3	Steuerliche Grundsätze	314
9.3	Umsetzungen in der Praxis.....	325
9.3.1	Long Term Incentives und Expatriates – Herausforderungen und Lösungsansätze	325
9.3.2	Harmonisierung der Vergütungsregelungen	334
9.4	Key Facts	339

10. Pensions und Benefits	341
10.1 Grundlagen der beruflichen Vorsorge (BVG) in der Schweiz.....	342
10.1.1 Organisation und Rechtsform der Vorsorgeeinrichtung.....	345
10.1.2 Finanzierung der Vorsorgeeinrichtung.....	347
10.2 Die berufliche Vorsorge als Bestandteil der Gesamtvergütung.....	348
10.2.1 Kosten für den Arbeitgeber.....	349
10.2.2 Leistungen an die Mitarbeitenden.....	351
10.2.3 Umwandlungssatz.....	351
10.2.4 Verzinsung der Spar- oder Altersguthaben.....	352
10.3 Das Pension-Governance-Prinzip.....	354
10.4 Internationale Versicherungspläne.....	359
10.5 Bel-Etage-Versicherungen und Kadervorsorge.....	365
10.6 Fringe Benefits.....	369
10.7 Das Firmenfahrzeug als wichtige Lohnnebenleistung.....	373
10.8 Key Facts.....	377
Glossar	379
Herausgeber und Autoren	393

1. Einleitung

1.1 Motivation

Liebe Leserinnen und Leser

Die Diskussion zu Vergütung und sinnvollen Lohnsystemen wird aktuell breit und sehr engagiert geführt. Auf politischer Ebene werden wiederholt Themen im Zusammenhang mit der Vergütung aufgegriffen. Dabei werden weitreichende Debatten geführt um Mindestlöhne, die Besteuerung von Managerboni, die Lohndiskriminierung von spezifischen Gruppen wie zum Beispiel Frauen und Männern oder Personen mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen. Auch über die Abzüge von bereits ausbezahlten Boni bei Top-Managern wird öffentlich debattiert. Ebenso werden das Verbot von Vorauszahlungen («Sign-on»-Boni), die Aufnahme von Strafbestimmungen in die Corporate-Governance-Richtlinien sowie nationale Bestimmungen in der Politik diskutiert oder sind teilweise bereits realisiert.

Die Regulatoren nehmen zudem verstärkt Einfluss auf die Vergütung, zum Beispiel durch die Begrenzung von Boni oder das Durchsetzen von zeitverzogener Auszahlung von Gehaltsbestandteilen. Ebenso nehmen die Transparenzbemühungen im Rahmen der Vergütung zu, was interessanterweise eher deren Umfang weiter in die Höhe treibt und die Schere zwischen den tiefsten zu den höchsten Löhnen in den Unternehmen weiter öffnet.

Vergütungssysteme sind immer auch ein Abbild des gesellschaftlichen Wertesystems. Ein Lohnsystem wird in der Öffentlichkeit als fair erachtet, wenn es jenen Werthaltungen entspricht, die in diesem Umfeld gesellschaftlich akzeptiert sind. Verschiedene Studien haben bereits in den 90er-Jahren nach einem Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Werten und der Unternehmensführung bzw. Vergütungssystemen gesucht. Es konnte dabei aufgrund empirischer Daten im internationalen Vergleich nachgewiesen werden, dass das Wertesystem, welches in einer bestimmten Gesellschaft vorherrscht, durchaus einen Einfluss auf die Gestaltung von Vergütungssystemen hat.

Alters- und hierarchiebezogene Lohnsysteme als Hauptausprägungen

Traditionellerweise existieren zwei Hauptausprägungen von Lohnsystemen: Altersbasierte Lohnsysteme bauen zum einen auf dem Ansatz auf, dass man mit zunehmender Betriebszugehörigkeit einen wertvolleren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Zum anderen wird oft die Ansicht vertreten, dass im Verlauf des Lebensalters die Versorgungspflichten der – früher in diesem Kontext meist männlichen – Arbeitnehmenden durch Heirat und Familienpflichten zunehmen.

Alternativ oder auch komplementär dazu gründen hierarchiebasierte Lohnsysteme auf der Ansicht, dass ein Aufstieg in der Hierarchie ein massgeblicher Treiber für eine Zu-

nahme des Lohnes darstellt, auch wenn die Wertschöpfung nicht zwingend durch die zunehmende Tiefe und Breite des Führungsspektrums vergrößert wird.

Ist in einem Unternehmen überhaupt kein Lohnsystem vorhanden, ist der Lohn hingegen Verhandlungssache. Je nach Ausrichtung setzt die Vergütung gemäss den drei genannten Kriterien gewisse positive und negative Anreize:

Ausrichtung	Positive Anreize/Aspekte	Negative Anreize/Aspekte
Altersbasierte Löhne Der Einstiegslohn orientiert sich mitunter direkt am Alter. Mit zunehmendem Alter resp. Dienstalter steigt der Lohn des Mitarbeitenden grundsätzlich an.	<ul style="list-style-type: none"> Im Alter bzw. durch Unternehmenstreue wird der «richtige» Lohn erreicht. 	<ul style="list-style-type: none"> Mühe, talentierte junge Mitarbeitende zu rekrutieren Lohn ist meist unabhängig von Kompetenz und Leistung des Mitarbeitenden
Hierarchiebasierte Löhne Je höher in der Hierarchie, desto höher grundsätzlich der Lohn.	<ul style="list-style-type: none"> Wer viel Geld verdienen will, soll sich durch die Hierarchie behaupten. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiefere Funktionen werden finanziell tiefer vergütet. Politisierung der Vergütung und Kultur
Kein System Der Lohn und dessen Entwicklung ist Verhandlungssache.	<ul style="list-style-type: none"> Wer den Markt kennt, kann sich besser positionieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Unwissen führt zu schlechter Verhandlungsposition und tendenziell zu tieferen Gehältern. Lohnentwicklungen ohne systematische Begründung führen zu empfundener Ungerechtigkeit zwischen den Mitarbeitenden.

Tab. 1: Positive und negative Anreize/Aspekte von Lohnsystemen

Diese drei Ausrichtungen führen dazu, dass entweder das Alter, die Positionierung in der Hierarchie oder das Verhandlungsgeschick des Mitarbeitenden die Lohnentwicklung mitbestimmen. Dabei gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass in der heutigen Zeit die gesellschaftlichen Wertvorstellungen und individuellen Lebensformen einem Wandel unterstehen, wie es z.B. die Diskussion um die Generation Y im heutigen Arbeitsumfeld zeigt. In Bezug auf die traditionellen Lohnsysteme bedeutet dies, dass jüngere Mitarbeitende oder Frauen mit beruflichen Unterbrüchen erst später den Lohn erhalten, der ihrer Kompetenz angemessen ist oder diesen unter Umständen gar nie erreichen, weil die dafür notwendige langfristige Betriebszugehörigkeit nicht erreicht wird.

Diese Problematik hat unter anderem zur Folge, dass für viele Funktionen die Gehaltsbandbreiten tendenziell breit gehalten werden müssen, damit alle Bedürfnisse darin abgebildet werden können und somit einen gewissen Ermessensspielraum bei der Festsetzung der Gehälter besteht. Allerdings erschwert die Vergrößerung des Ermessensspielraums

eine konsistente Anwendung des Systems. Das System wird dadurch als intransparent und unfair erachtet und kann nur schwer kommuniziert werden. Die Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen wird durch diese Strategie negativ beeinflusst.

Wofür erhalten Mitarbeitende Lohn?

Es stellt sich somit die Frage, wofür Mitarbeitende ihren Lohn erhalten. Erhalten sie den Lohn für:

- Kompetenz und Funktion – also das, was sie können?
- Langjährige Erfahrung?
- Die jeweilige Lebenssituation – ob mit Familie oder ohne?
- In Abhängigkeit vom Geschlecht – als Frau in der Rolle des Zweitverdieners des Haushalts?
- Für ihre individuelle Leistung?
- Für die Leistung des Gesamtunternehmens?
- Für die Sozialabgaben und Beiträge an die Altersvorsorge der Rentner? Wer soll die Beiträge bezahlen? Jeder selbst, der Staat, die Gemeinschaft?

Letztlich sind aus heutiger Sicht die nachfolgenden Grundsätze bei der Ausgestaltung von nachhaltigen Vergütungssystemen absolut zentral:

Grundsätze für nachhaltige Vergütungssysteme

- Eine konsistente Handhabung von funktionsspezifischen Grundsatzbändern bildet die Grundlage für eine faire und diskriminierungsfreie Vergütungspolitik.
- Mitarbeitende sollen für ihre Kompetenzen (also für ihren funktionsspezifischen, relevanten fachlichen Hintergrund) bezahlt werden und nicht für die Lebensumstände, in denen sie sich befinden.
- Das Unternehmen hat die soziale Verantwortung, marktgerechte und angemessene Löhne zu bezahlen und eine intern nachvollziehbare Gerechtigkeit und Fairness sicherzustellen.
- Mitarbeitende in allen Funktionen und Lebensumständen möchten ihren Peers entsprechend ähnlich bezahlt werden, sofern die Funktion aus ihrer Sicht mit der eigenen Tätigkeit vergleichbar ist.
- Mitarbeitende wollen für ihre Leistung und die des Unternehmens angemessen bezahlt werden.
- Die Sozialabgaben und die Altersvorsorge sollen den Bedürfnissen der Menschen entsprechen und finanzierbar sein.

Im Kontext der anhaltenden Diskussionen um die Vergütung empfiehlt es sich als fortschrittliches Unternehmen, die Aktualität, die Werte und die Anreize des eigenen Vergütungssystems sorgfältig zu hinterfragen und sicherzustellen, dass unter Berücksichtigung der internen Fairness durch die Vergütungspraxis die richtigen Anreize gesetzt werden.

Ein möglicher Lösungsansatz besteht darin, dass Mitarbeitende aller Ausprägungen für ihre Arbeit einen diskriminierungsfreien, intern als fair erachteten Lohn erhalten, welcher ihrer Funktion und Kompetenz entspricht und die erbrachte Leistung angemessen und nachvollziehbar berücksichtigt.

In diesem Kontext gilt es auch, das richtige Mass der Lohnhöhe zu finden. Nicht alle Funktionen sind global tätig und somit entsprechend global zu vergüten. Deshalb müssen je nach Funktion regionale, nationale, internationale oder globalen Anforderungen richtig gewichtet werden. Ebenso sind die Werte der Unternehmen in den Anreizsystemen passend zur Kultur und zur Reputation zu gewichten und die neusten Entwicklungen und Anforderungen zur Corporate Governance miteinzubeziehen.

Alle diese Anforderungen sollen zu einfachen und griffigen Vergütungskonzepten gebündelt werden und gut erklärbar und nachvollziehbar sein. Das heisst im Klartext, dass der Detaillierungsgrad und die Komplexität der zu berücksichtigenden Faktoren im und um das Thema Gesamtvergütung sich laufend weiterentwickeln werden.

Das vorliegende Buch soll für diese Diskussion und Auseinandersetzung einen wesentlichen Beitrag leisten. Es ist von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen verfasst worden und eignet sich als Grundlagenwerk ebenso wie als Nachschlagewerk für erfahrene Vergütungsexperten.

Dem Buch liegt ein Studiengang zum Thema «Compensation & Benefits Management» an einer Schweizer Hochschule zugrunde, der von der Vereinigung der Association of Compensation & Benefits Experts (acbe) aufgebaut wurde und jährlich durchgeführt wird. Der Studiengang ist praxisorientiert und umfasst Inhalte und Beiträge zahlreicher ausgewiesener Vergütungsexperten aus dem Netzwerk der acbe. Wir danken den Fachexperten für ihre wertvolle Mitarbeit an diesem Buch und wünschen den Leserinnen und Lesern eine aufschlussreiche Lektüre und Inspiration für die Ausgestaltung von massgeschneiderten und verständlichen Gesamtvergütungssystemen.

Urs Klingler

Januar 2019

Die **Association of Compensation & Benefits Experts (acbe)** ist eine Vereinigung von ausgewiesenen Compensation Experten mit dem Zweck der Qualitätssicherung sowie der Markttransparenz in allen Gebieten zu Compensation & Benefits. Des Weiteren fördert die acbe den Dialog zwischen Vergütungsexperten mit dem Ziel, deren Fachwissen zu nutzen und zu fördern, um einen Beitrag in allen relevanten Compensation & Benefits Themen zu leisten.

acbe

Association of Compensation & Benefits Experts

A1 M.O.V.E., Bändliweg 20, CH-8048 Zürich

Telefon +41 44 542 26 60, info@acbe.ch, www.acbe.ch

1.2 Aufbau des Buchs

Interessierte ohne grosses Vorwissen im Bereich Compensation & Benefits Management sollen sich vom vorliegenden Buch ebenso angesprochen fühlen wie erfahrene Vergütungsexperten. Diese breite Ausrichtung des Leserkreises spiegelt sich in der inhaltlichen Struktur: Die fundierten theoretischen Grundlagen zur Gesamtvergütung werden durch zahlreiche Expertenbeiträge und Practice Cases ergänzt.

Den Ausgangspunkt bildet eine Bestandsaufnahme: Anhand der Defizite von aktuellen Vergütungspraktiken werden Optimierungspotenziale bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen aufgezeigt. Darauf aufbauend werden in Kapitel 2 die Grundlagen einer wirkungsvollen Gesamtvergütung erläutert. Da dabei verhaltensökonomische Aspekte eine ebenso zentrale Rolle spielen wie das Personalcontrolling, werden die wichtigsten Zusammenhänge zur Gesamtvergütung aufgezeigt. Abgerundet wird das Kapitel durch Ausführungen zur Implementierung einer Gesamtvergütungsstrategie.

Im Mittelpunkt von Kapitel 3 stehen die Interpretation und Anwendung von Marktdaten, welche bei der Ausgestaltung eines Gesamtvergütungssystems die Benchmarks liefern. Da für den Umgang mit Marktdaten statistische Kenntnisse unabdingbar sind, werden die Grundlagen der Statistik erläutert. Zudem wird auf die zentralen Funktionen und Formeln von Excel eingegangen, um die Möglichkeiten dieses praktischen Arbeitsinstruments im HR-Kontext aufzuzeigen.

Auf der Analyse der Marktdaten bauen die Funktionsbewertung und die Gestaltung der Grundgehaltsstrukturen auf. Kapitel 4 liefert die dazu nötigen Grundlagen. Zunächst wird auf die Ausgestaltung der Funktionslandschaft und den Nutzen eines Integrierten Funktionsmodells eingegangen. Darauf werden die wichtigsten Funktionsbewertungsmethoden aufgezeigt und die Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden dargelegt. Schliesslich werden die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Funktionsbewertung erläutert.

Im Mittelpunkt von Kapitel 5 steht die Gestaltung von Grundgehaltsstrukturen. Nach einer Übersicht zu den verschiedenen Möglichkeiten der Gestaltung von Gehaltsbändern wird der Fokus auf funktionsbasierte Gehaltsbänder gelegt. Dabei wird deutlich, welche Grundregeln bei der Gestaltung von Gehaltsbändern zu beachten sind, um alle Mitarbeitenden des Unternehmens transparent und funktionsgerecht zu entlohnen. Relevant ist in diesem Zusammenhang auch das Thema Lohngerechtigkeit, welches das Kapitel abrundet.

Kapitel 6 macht deutlich, wie eng die Gesamtvergütungsstrategie mit den Themen Kompetenz-, Performance- und Talentmanagement verflochten ist. Im Anschluss an die Erläuterungen zum Nutzen des Kompetenz- und Talentmanagements zeigen die Ausführungen zum Performance-Management, mit welchen Instrumenten die Leistung effektiv

mit der Vergütung verknüpft werden kann. Dabei wird deutlich, welche verhaltensökonomischen Effekte die leistungsabhängige Vergütung mit sich bringt.

Kapitel 7 legt den Fokus auf einen anspruchsvollen Aspekt der Gesamtvergütung: die variable Vergütung. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie durch Short Term Incentives (STI) und Long Term Incentives (LTI) wirkungsvolle Leistungsanreize gesetzt werden können. Die Ausgestaltung von Anreizen in der Praxis und gängige Leistungsindikatoren werden kritisch hinterfragt. Zudem wird auf die Herausforderungen bei der Bilanzierung und Besteuerung von aktienbasierten Vergütungskomponenten eingegangen.

Kapitel 8 zeigt die Zusammenhänge zwischen Executive Compensation und Corporate Governance auf. Da die Vergütung von Führungskräften einer zunehmenden Regulierung unterliegt, wird auf die aktuellsten gesetzlichen Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance eingegangen, wobei die Konsequenzen von nationalen und internationalen Rahmenbedingungen für die Vergütung aufgezeigt werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei auch das Thema Risk Management.

Die Internationalisierung der Märkte bedingt, dass Vergütungssysteme zunehmend global ausgerichtet werden müssen. Kapitel 9 legt den Fokus deshalb auf die Herausforderungen, die sich bei der Vergütung im Zusammenhang mit Entsendungen stellen. Nach einer Übersicht zu den unterschiedlichen Ansätzen bei der Vergütung von Expatriates werden die komplexen steuerlichen Implikationen von Entsendungen erläutert.

Kapitel 10 zeigt schliesslich auf, wie die berufliche Vorsorge in die Gesamtvergütung integriert werden kann. Nach einer Einführung in die Varianten bei der Umsetzung von Vorsorgeeinrichtungen werden die Möglichkeiten der Ausgestaltung von Kadervorsorgelösungen sowie von internationalen Versicherungsplänen dargestellt. Zudem wird deutlich, wie ein attraktives Gesamtvergütungspaket durch Fringe Benefits abgerundet werden kann.

2.

Einführung in
die Vergütung

2.1	Aktuelle Vergütungspraktiken am Beispiel der Schweiz.....	16
2.1.1	Defizite aktueller Vergütungspraktiken	16
2.1.2	Optimierungspotenzial auf allen Hierarchiestufen	17
2.1.3	Konklusion: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit sind notwendig	19
2.2	Ansatz der Gesamtvergütung.....	20
2.2.1	Grundlagen	20
2.2.2	Die fünf Komponenten der Gesamtvergütung.....	24
2.3	Behavioral Economics: Optimale Anreizsetzung	26
2.3.1	Motivation und Compensation & Benefits	26
2.3.2	Formen des Mitarbeiterverhaltens	27
2.3.3	Implikationen von Motivationstheorien für die Personalpolitik.....	28
2.3.4	Verschiedene Motivationsinstrumente für heterogene Mitarbeitertypen	30
2.3.5	Jobcharakteristika bestimmen Anreizintensivität	31
2.3.6	Leistungsindikatoren und Behavioral-Economics-Effekte.....	33
2.4	Exkurs: Kennzahlen und Metrics im Personalcontrolling	37
2.4.1	Bedeutung der Messung der Human Resources.....	37
2.4.2	Herausforderungen im Personalcontrolling	37
2.4.3	HR-Kennzahlen.....	39
2.5	Umsetzung einer Gesamtvergütungsstrategie.....	44
2.5.1	Gestaltung des Einführungsprozesses	44
2.5.2	Ergebnis einer Umfrage: Bedürfnisse an ein Vergütungssystem	48
2.5.3	Praxisbeispiel: Gesamtvergütung als Umsetzung der Total-Rewards-Strategie	53
2.6	Key Facts	56