

Urs Klingler, Loran Lampart, Marco Feliziani



# **Compensation & Benefits Management**

**Leitfaden für eine wirkungsvolle  
und gerechte Gesamtvergütung**

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **Compensation & Benefits Management**

Autoren: Urs Klingler, Loran Lampart, Marco Feliziani

Projektleitung: Ralph Hofbauer

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2015

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](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

---

ISBN 978-3-297-00935-2

1. Auflage 2015

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1	Motivation.....	8
1.2	Aufbau des Buchs.....	12
<b>2.</b>	<b>Einführung in die Vergütung</b> .....	<b>15</b>
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 ist 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
<b>3.</b>	<b>Marktdaten, Statistik und Excel als Arbeitsinstrument</b> .....	<b>57</b>
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

<b>4.</b>	<b>Funktionsbewertung und Grundsalarstrukturen</b> .....	97
4.1	Zentrale Begriffe .....	98
4.1.1	Die Funktion .....	98
4.1.2	Funktionslandschaft und Funktionsfamilien .....	98
4.1.3	Integriertes Funktionsmodell (IFM) .....	99
4.2	Funktionsbewertung .....	103
4.2.1	Nutzen der Funktionsbewertung .....	104
4.3	Funktionsbewertungsmethoden .....	105
4.3.1	Summarische Methoden .....	106
4.3.2	Analytische Methoden .....	107
4.3.3	Vor- und Nachteile von summarischen und analytischen Methoden .....	109
4.4	Analytische Methoden in der Praxis .....	110
4.4.1	Hay Group .....	111
4.4.2	Mercer .....	112
4.4.3	STRATA .....	114
4.4.4	klingler consultants .....	115
4.5	Funktionsbewertung in der Praxis: eine Checkliste .....	117
4.5.1	Einführung einer Funktionsbewertungsmethode .....	117
4.5.2	Erfolgsfaktoren eines Funktionsbewertungsprojekts .....	118
4.5.3	Wahl der Funktionsbewertungsmethode .....	120
4.6	Key Facts .....	122
<b>5.</b>	<b>Das Grundgehalt</b> .....	123
5.1	Zusammensetzung des Grundgehalts: Der Funktionslohn .....	124
5.2	Formen von Grundsalarstrukturen .....	125
5.2.1	Traditionelle Gradingssysteme .....	126
5.2.2	Broadbandingsysteme .....	127
5.2.3	Punktebasierte Systeme .....	127
5.2.4	Senioritätsbezogene (bzw. altersbezogene) Systeme .....	128
5.2.5	Kompetenzbasierte Systeme .....	129
5.3	Funktionsbasierte Gehaltsbänder .....	130
5.3.1	Grundlage einer anforderungsorientierten Grundsalarstruktur .....	130
5.3.2	Grundregeln für Gehaltsbänder .....	130
5.3.3	Vorgehen bei Festlegung von Gehaltsbändern .....	131
5.4	Festlegung des Grundgehalts .....	135
5.4.1	Zentrale Kriterien .....	135
5.4.2	Positionierung im Gehaltsband .....	137
5.5	Lohngerechtigkeit .....	141
5.5.1	Interne Lohngerechtigkeit .....	141
5.5.2	Externe Lohngerechtigkeit .....	142
5.5.3	Lohngerechtigkeit durchsetzen – eine Checkliste .....	145
5.5.4	Lohngerechtigkeit zertifizieren – gute Gründe .....	148
5.6	Key Facts .....	149
<b>6.</b>	<b>Kompetenz-, Performance- und Talent-Management</b> .....	151
6.1	Grundlagen des Kompetenzmanagements .....	153
6.1.1	Aufgaben und Nutzen des Kompetenzmanagements .....	153
6.1.2	Kompetenzarten .....	155

6.1.3	Kompetenzstufen .....	157
6.1.4	Entwicklung von Kompetenzen .....	158
6.1.5	Kompetenzmodell .....	158
6.2	Kompetenzmanagement: Anwendung in der Praxis .....	159
6.2.1	Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmodells .....	159
6.2.2	Konkretisierung durch Verhaltensanker .....	161
6.2.3	Zusammenarbeit von HR und Linie.....	163
6.2.4	Einbettung des Kompetenzmanagements in ein Laufbahnmodell .....	165
6.3	Grundlagen des Talentmanagements .....	171
6.3.1	Aufgaben des Talentmanagements .....	171
6.3.2	Gap-Analyse.....	172
6.3.3	Talentbeurteilung .....	173
6.3.4	Nachfolgeplanung.....	173
6.4	Talentmanagement: Anwendungen in der Praxis .....	175
6.4.1	Talentmanagement als Bestandteil der HR-Strategie .....	175
6.5	Grundlagen des Performance-Managements .....	180
6.5.1	Aufgaben & Ziele des Performance-Managements .....	180
6.5.2	Instrumente des Performance-Managements.....	182
6.5.3	Bausteine eines Performance-Management-Systems .....	183
6.5.4	Management by Objectives (MbO).....	184
6.6	Performance-Management: Anwendungen in der Praxis.....	188
6.6.1	Kalibrierung des Performance-Management-Systems .....	188
6.6.2	Konsequenzen der Behavioral Economics auf das MbO .....	189
6.6.3	Forced Distribution Systems als Methode der Leistungsbeurteilung.....	192
6.6.4	Zehn zentrale Performance-Management-Kennzahlen .....	200
6.7	Key Facts .....	203
<b>7.</b>	<b>Leistungsorientierte und variable Vergütung .....</b>	<b>205</b>
7.1	Grundlagen der variablen Vergütung .....	207
7.1.1	Short Term Incentives (STI) .....	207
7.1.2	Long Term Incentives (LTI) .....	209
7.2	Leistungsanreize.....	213
7.2.1	Festlegen der Anreizintensität .....	214
7.2.2	Lineare vs. konvexe Vergütungssysteme.....	216
7.2.3	Absolute vs. relative Leistungsindikatoren .....	218
7.2.4	Selektion der Peergroup .....	219
7.2.5	Effekte von subjektiven und objektiven Leistungsindikatoren.....	221
7.2.6	Effekte von kurz- und langfristigen Zielvereinbarungen.....	222
7.2.7	Gestaltung von Leistungsindikatoren.....	224
7.3	Variable Vergütungskonzepte .....	230
7.3.1	Zieldefinition und Leistungsmessung .....	230
7.3.2	Wertorientierte Vergütungssysteme .....	231
7.3.3	Indexierte Bonusziele .....	232
7.4	Formen der Beteiligung an Unternehmen.....	232
7.4.1	Formen von Beteiligungssystemen .....	232
7.4.2	Formen der Kapitalbeteiligung .....	234
7.4.3	Ziele von Beteiligungen an Unternehmen .....	234
7.4.4	Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis.....	236

7.5	Umsetzung der Vergütungskonzepte .....	239
7.5.1	Erarbeitung eines kurzfristigen variablen Vergütungskonzepts .....	239
7.5.2	Grundsätze für ein Vertriebs-/Sales-Vergütungskonzept .....	244
7.5.3	Gestaltung von Sales Incentives .....	251
7.5.4	Besteuerung langfristiger Beteiligungen .....	256
7.6	Key Facts .....	260
<b>8.</b>	<b>Corporate Governance &amp; Executive Compensation .....</b>	<b>261</b>
8.1	Grundlagen Corporate Governance.....	263
8.1.1	Aufkommen.....	263
8.1.2	Definition .....	264
8.1.3	Ziele und Instrumente .....	265
8.1.4	Elemente einer modernen Corporate Governance.....	266
8.2	Rahmenbedingungen der Corporate Governance .....	267
8.2.1	Schweiz .....	267
8.2.2	International .....	272
8.3	Aktuelle Entwicklungen der Corporate Governance.....	274
8.3.1	Schweiz .....	274
8.3.2	Europa.....	278
8.4	Executive Compensation .....	282
8.4.1	Grundlagen der Executive Compensation .....	282
8.4.2	Verantwortlichkeiten der Executive Compensation .....	283
8.4.3	Vergütungsentscheidungen .....	284
8.5	Rahmenbedingungen für die Executive Compensation in der Praxis.....	287
8.5.1	Das Verbot von Abgangsentschädigungen im Rahmen der VegüV .....	287
8.6	Risk Management .....	291
8.6.1	Grundlagen des Risk Managements.....	291
8.6.2	Internes Kontrollsystem (IKS).....	291
8.6.3	COSO.....	292
8.6.4	Interne und externe Revision.....	293
8.6.5	Interne und externe Berichterstattung .....	295
8.7	Key Facts .....	297
<b>9.</b>	<b>International und Expatriates Compensation.....</b>	<b>299</b>
9.1	Grundlagen zur internationalen Entsendung.....	300
9.1.1	Gründe für eine Entsendung.....	300
9.1.2	Definition einer Entsendung.....	301
9.1.3	Prozess der Entsendung .....	302
9.1.4	Zeitraum der Entsendung .....	303
9.2	Vergütungsaspekte bei internationaler Entsendung.....	305
9.2.1	Global Mobility Policies .....	305
9.2.2	Compensation Package .....	305
9.2.3	Steuerliche Grundsätze .....	305
9.3	Umsetzungen in der Praxis.....	323
9.3.1	Long Term Incentives und Expatriates – Herausforderungen und Lösungsansätze .....	323
9.3.2	Harmonisierung der Vergütungsregelungen .....	332
9.4	Key Facts .....	337

<b>10.</b>	<b>Pensions und Benefits</b> .....	<b>339</b>
10.1	Grundlagen der beruflichen Vorsorge (BVG) in der Schweiz.....	340
10.1.1	Organisation und Rechtsform der Vorsorgeeinrichtung.....	343
10.1.2	Finanzierung der Vorsorgeeinrichtung.....	345
10.2	Die berufliche Vorsorge als Bestandteil der Gesamtvergütung.....	346
10.2.1	Kosten für den Arbeitgeber.....	347
10.2.2	Leistungen an die Mitarbeitenden.....	349
10.2.3	Umwandlungssatz.....	349
10.3	Das Pension-Governance-Prinzip.....	352
10.4	Internationale Versicherungspläne.....	357
10.5	Bel-Etage-Versicherungen und Kadervorsorge.....	363
10.6	Fringe Benefits.....	367
10.7	Das Firmenfahrzeug als wichtige Lohnnebenleistung.....	371
10.8	Key Facts.....	375
	<b>Glossar</b> .....	<b>377</b>
	<b>Herausgeber und Autoren</b> .....	<b>391</b>





# 1.

## Einleitung

1.1	Motivation .....	8
1.2	Aufbau des Buchs.....	12

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

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 selber, 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, Loran Lampart, Marco Feliziani

März 2015

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

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH-8005 Zürich

Telefon +41 44 366 60 10, [info@acbe.ch](mailto:info@acbe.ch), [www.acbe.ch](http://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 hierfür die 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

<b>2.1</b>	<b>Aktuelle Vergütungspraktiken am Beispiel der Schweiz.....</b>	<b>16</b>
2.1.1	Defizite aktueller Vergütungspraktiken .....	16
2.1.2	Optimierungspotenzial auf allen Hierarchiestufen .....	17
2.1.3	Konklusion: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit ist notwendig.....	19
<b>2.2</b>	<b>Ansatz der Gesamtvergütung.....</b>	<b>20</b>
2.2.1	Grundlagen .....	20
2.2.2	Die fünf Komponenten der Gesamtvergütung.....	24
<b>2.3</b>	<b>Behavioral Economics: Optimale Anreizsetzung .....</b>	<b>26</b>
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
<b>2.4</b>	<b>Exkurs: Kennzahlen und Metrics im Personalcontrolling .....</b>	<b>37</b>
2.4.1	Bedeutung der Messung der Human Resources.....	37
2.4.2	Herausforderungen im Personalcontrolling .....	37
2.4.3	HR-Kennzahlen.....	39
<b>2.5</b>	<b>Umsetzung einer Gesamtvergütungsstrategie.....</b>	<b>44</b>
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
<b>2.6</b>	<b>Key Facts .....</b>	<b>56</b>

## 2. Einführung in die Vergütung

### 2.1 Aktuelle Vergütungspraktiken am Beispiel der Schweiz

Vergütung weckt Emotionen und polarisiert häufig so stark, dass ein sachlicher Dialog kaum mehr möglich ist. Kompromisslose und wenig ganzheitliche Verhandlungspositionen, konzeptlose Debatten und polemisch-politischer Schlagabtausch beherrschen heute die Diskussion. Zeitgleich mit der verstärkten Kritik an Spitzenbezügen von einigen wenigen Führungspersönlichkeiten und den zugrunde liegenden Vergütungskonstrukten wurden in den letzten Jahren in der Schweiz verschiedene politische Initiativen und Gegenvorschläge lanciert. Diese verfolgten primär die Absicht, die Benachteiligung der Aktionäre aufzuheben («Abzocker-Initiative» und Gegenvorschlag «Aktienrechtsrevision») oder die Mitarbeitenden zu schützen (1:12- und Mindestlohninitiative).

Die genannten Initiativen weisen auf gewisse Defizite in den in der Schweiz gängigen Vergütungssystemen hin, sind jedoch parteipolitisch motiviert und betreffen nur Teilaspekte der Vergütung. Die Ausgestaltung einer wirkungsvollen und gerechten Gesamtvergütung ist hingegen ein ganzheitlicher Ansatz, der zielführender wäre.

#### 2.1.1 Defizite aktueller Vergütungspraktiken

Um ein optimales System zu konzipieren, ist es zunächst nötig, die Schwachstellen der aktuellen Vergütungssysteme auszuloten. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über fünf grundsätzliche Defizite der aktuellen Vergütungspraktiken von in der Schweiz ansässigen Unternehmen gegeben:

##### 1. Eine klare Vergütungsstrategie fehlt häufig

Es ist eine Tatsache, dass viele Unternehmen gar keine Vergütungsstrategie haben und ihnen dadurch ein wichtiges Steuerungselement fehlt, das die Unternehmensstrategie unterstützt und das gewünschte Verhalten fördert.

##### 2. Vergütung wird nicht auf Unternehmensstrategie ausgerichtet

Ein weiteres Manko besteht darin, dass es in vielen Fällen nicht gelingt, die Entlohnungspraxis auf die Unternehmensstrategie und die dort angestrebten Verhaltensweisen auszurichten.

##### 3. Vergütungskomponenten werden zu wenig koordiniert

Die einzelnen Teile des Vergütungssystems werden häufig nicht aufeinander abgestimmt. Zu den wichtigsten Komponenten einer leistungsfördernden und nachhaltigen Vergütung gehören eine auf die Kompetenzen ausgerichtete Grundvergütung, leistungsorientierte kurz- und langfristige monetäre Anreize, positionsspezifische Nebenleistungen sowie

nichtmonetäre Motivatoren. Diese Vergütungsteile sollten branchengerecht und unternehmensspezifisch sein, um ihr Anreizpotenzial vollständig ausschöpfen zu können.

#### **4. Anreize zu wenig in Führungsprozess eingebettet**

In den letzten Jahren ist ein «Kampf der Wertesysteme» entstanden, der wirtschaftliches Fehlverhalten bzw. Missbräuche von einigen wenigen überhaupt erst ermöglichte. Heutige Vergütungskonzeptionen beachten zu wenig, dass Geldanreize in den ganzen Führungsprozess (Zielvereinbarung, Fortschrittskontrollen, Leistungsbeurteilung als Abgleich zum Stand der Zielerreichung, Leistungslohn, Förderung) einzubetten sind. Vorgesetzte müssen wieder eine Vorbildfunktion einnehmen.

#### **5. Lokale Bedürfnisse kaum berücksichtigt**

Bei der Entlohnung sind globale und lokale Aspekte zu berücksichtigen. Trotz der zunehmenden Relevanz globaler Vorgaben ist es wesentlich, dass die Vergütung auch auf die landesspezifischen Verhältnisse ausgerichtet wird. Die Auseinandersetzung mit dem Thema macht deutlich, dass in der Schweiz zu oft globale Vergütungselemente ohne Berücksichtigung von lokalen Bedürfnissen übernommen werden.

### **2.1.2 Optimierungspotenzial auf allen Hierarchiestufen**

Betrachtet man die aktuellen Vergütungspraktiken in der Schweiz auf den Ebenen der Mitarbeitenden, der Führungskräfte, der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats, stellt man fest, dass es auf sämtlichen Hierarchieebenen Optimierungspotenzial gibt:

#### **1. Mitarbeitende**

In vielen Schweizer Unternehmen werden die Mitarbeitenden zunehmend mit Funktionslöhnen vergütet, unabhängig von Alter und Geschlecht. Dies ist zu begrüssen, auch wenn die Gewerkschaften am Alter als Kriterium für die Vergütung festhalten. Ihr zentrales Anliegen ist die soziale Gerechtigkeit. Dies ist jedoch für die Mitarbeitenden oft wenig nachvollziehbar, da diese Forderung zu unspezifisch ist.

Kurzfristige Anreize wie Boni, Prämien, Kommissionen und Garantien werden auf Mitarbeiterstufe unterschiedlich häufig und teilweise willkürlich eingesetzt. Diese Form der variablen Vergütung ist in der Regel an ein Leistungsbeurteilungssystem gekoppelt. Sie berücksichtigt den individuellen Beitrag und vielerorts die Leistung einer Organisationseinheit bzw. des Unternehmens in einer einjährigen rückwirkenden Betrachtung. Während Boni vermehrt direkt vergütet werden und die Bonushöhe im Vergleich zu den höchsten Führungsstufen meistens moderat ausfällt, finden Kommissionen ausschliesslich im Verkauf Anwendung.

Teamleistung wird in der Vergütung noch viel zu wenig unterstützt. Dies ist erstaunlich, da heute ein einzelner Mitarbeitender ohne Teammitglieder kaum zu Höchstleistungen fähig ist. Zudem werden die nichtmonetären Anreize noch zu wenig genutzt. Der Fokus

der Unternehmen in der Schweiz sollte vermehrt auf Kriterien wie Unternehmertum, Führungsqualität, Mitarbeiterpartizipation oder Arbeitszeitgestaltung gelegt werden.

## 2. Führungskräfte

Auf der Führungsebene haben kurzfristige Anreize einen wichtigen Stellenwert und sind kaum mehr wegzudenken. Diese Form der Vergütung machte in den letzten Jahren aufgrund von exzessiven Bonuszahlungen negative Schlagzeilen, was durch eine falsche Konzeption des Instrumentes und der einseitigen Handhabung zu erklären ist.

Bei den Boni auf der Führungsebene werden die zentralen Unternehmenskennzahlen als Leistungskriterien nicht genug berücksichtigt. Auch hier wäre zusätzlich die Leistung der Organisationseinheit, welche von der betroffenen Person geleitet wird, in die Vergütung zu integrieren.

## 3. Geschäftsleitung

Die Struktur der Vergütung von international tätigen Unternehmen hat sich für Geschäftsleitungsmitglieder entsprechend den globalen Entwicklungen in den letzten Jahren stark verändert. Im Wettbewerb um fähige, international einsetzbare und erfahrene Manager (Stichwort «war for talents») wurden globale Konzepte übernommen. Die Grundsäläre der Top-Manager haben sich in den letzten Jahren stark nach oben entwickelt und oft nicht nachvollziehbare Grössen angenommen. Die Entwicklung dieser jährlichen Gehaltserhöhungen war deutlich stärker als die vergleichbare Zunahme bei den Mitarbeitenden. Da die Pensionskassenbeiträge in der Regel an die Grundvergütung angeknüpft sind, haben diese teilweise sehr hohen Steigerungen ebenso zusätzliche Kosten verursacht.

Um die Leistung der Manager mit aktionärskonformen Anreizen (unternehmerische Wertsteigerung) zu belohnen, wurden Bezahlungskomponenten eingeführt, wie beispielsweise Aktienoptionen, über deren Funktionsweise und Auswirkungen noch viel zu wenig bekannt war. Dabei lag der Fokus einerseits auf der kurzfristigen Leistung und andererseits auf weniger direkt beeinflussbaren Leistungskriterien wie dem Aktienkurs oder dem Wert des Unternehmens (EVA = economic value added). Bisher haben nur wenige Unternehmen für eine angemessene Leistungsmessung und -honorierung einen relativen Leistungsvergleich mit vergleichbaren Unternehmen eingesetzt.

## 4. Verwaltungsrat

Die Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder umfasst typischerweise drei Elemente: fixe Vergütung, Sitzungsgelder und Spesenpauschale. Manche Unternehmen vergüten auch einen variablen Anteil, welcher abhängig vom Betriebsergebnis ist und oft vollumfänglich in Form von Aktien mit einer Sperrfrist zugeteilt wird. Verwaltungsratspräsidenten verdienen in der Regel deutlich mehr als die ordentlichen Verwaltungsratsmitglieder. Weiterhin erhalten Verwaltungsratsmitglieder mit operativen Funktionen und

vollem Arbeitspensum signifikant mehr als Kollegen ohne operative Funktion. Positiv zu vermerken ist, dass die Verwaltungsratspräsidenten und die Verwaltungsratsmitglieder nur selten Anspruch auf einen leistungsspezifischen Bonus haben.

Bei der Vergütung der Verwaltungsräte gibt es nur wenig Transparenz. Ein Leistungsbezug wird ebenso vermisst wie diesbezüglich eine konsequente Corporate Governance. Betreffend der Höhe der Verwaltungsratsentschädigung existiert in der Schweiz keine gesetzliche Regelung, obwohl dies oft in der Kritik steht. Das Verwaltungsrats honorar ist rechtmässig, wenn dessen Höhe entweder von der Generalversammlung genehmigt oder es gegenüber den Aktionären offengelegt wird. Es sollte sich zudem in der marktüblichen Höhe für das Unternehmen bewegen. Handelt es sich um ein börsenkotiertes Unternehmen, unterliegt es der Offenlegungspflicht.

### 2.1.3 Konklusion: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit ist notwendig

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Struktur und die Ausgestaltung der Vergütung in der Schweiz in den letzten Jahren in eine negative Richtung verändert haben. In Zukunft gilt es, eine höhere Transparenz und Nachhaltigkeit bei der Vergütung zu erreichen. Unternehmen haben einen höheren Beitrag zur Leistungsförderung der Mitarbeitenden zu leisten und damit zur gesamten Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen.

Bereich	Stärken	Schwächen
<b>Allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheitlich gut funktionierende Bezahlung bei hoher Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Gesamtvergütungssysteme gewinnen zunehmend an Bedeutung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig konzeptionell durchdachte ganzheitliche Vergütungssysteme</li> <li>• Viele Unternehmen haben keine Vergütungsstrategie</li> </ul>
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung erfolgt zunehmend nach Funktionslöhnen und unabhängig vom Alter des Funktionsinhabers</li> <li>• Zunehmender Einsatz von Leistungsanreizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Einbettung in Führungsprozess</li> <li>• Nichtmonetäre Anreize werden vernachlässigt (z.B. Unternehmertum, Innovationskraft, Führungsqualität, Mitarbeiterpartizipation etc.)</li> <li>• Vergütung der Teamleistung fehlt</li> </ul>
<b>Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmender situativer Einsatz leistungsorientierter Vergütungssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhafte bzw. zum Teil fehlende Leistungsbeurteilung Führungskräfte</li> <li>• Falsche Konzipierung und Handhabung der Bonuszahlungen</li> <li>• Fokus liegt auf kurzfristigen, individuellen, nicht beeinflussbaren Zielen</li> </ul>

Bereich	Stärken	Schwächen
<b>Geschäftsleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstheit und Sensibilität über existierende Schwächen nimmt zu</li> <li>• Auseinandersetzung mit möglichen Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu unreflektierte Übernahme anglosächsischer Gepflogenheiten</li> <li>• Unzutreffende bzw. nicht eingesetzte Vergleichsmassstäbe im Verwaltungsrat</li> </ul>
<b>Verwaltungsrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheitliche fixe Entschädigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung oft intransparent</li> <li>• Zu wenig Einflussnahme und konzeptloses Agieren</li> </ul>

Tab. 2: Stärken und Schwächen aktueller Vergütungspraktiken

Diese Grundsätze gelten grundsätzlich für alle europäischen Länder, jedoch können zusätzliche regulatorische oder länderspezifische Gesetze diese Grundsätze weiter einschränken. Beispielsweise werden in gewissen europäischen Ländern die Arbeitnehmer durch gesetzliche Bestimmungen besser geschützt als im DACH-Raum. So gelten zum Beispiel Italien und Frankreich als sehr arbeitnehmerfreundliche Länder. Ausserdem gibt es länderspezifische terminologische Unterschiede. So heisst der Verwaltungsrat in Deutschland Aufsichtsrat, ist anders zusammengesetzt als der Verwaltungsrat in der Schweiz und zudem ist der Einfluss der Personalvertreter in Deutschland grösser. Österreich orientiert sich diesbezüglich eher an Deutschland als an der Schweiz.

## 2.2 Ansatz der Gesamtvergütung

### 2.2.1 Grundlagen

Eine optimale, wirkungsorientierte und fair empfundene Vergütung gehört heute zu den zentralen Anliegen jedes Unternehmens, das sich auf dem Markt als attraktiver Arbeitgeber positionieren möchte. Moderne Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein Anreizsystem zu schaffen, das die menschlichen Verhaltensmuster optimal befriedigt und die unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber, Arbeitnehmern, Aktionären und Gesellschaft berücksichtigt. Ein attraktives Vergütungssystem muss sowohl dem Markt gerecht werden als auch der Position und der Leistung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig soll durch eine konsequente Zielberücksichtigung die Ertragsbeeinflussung sichergestellt werden.

Positionsgerechtigkeit	Marktgerechtigkeit	Leistungsgerechtigkeit	Ertragsbeeinflussung
Positions- und verantwortungsgerechte Einstufung und Vergütung	Attraktivität für Führungskräfte und Leistungsträger nach innen und aussen	Leistungsdefinition und -betonung zur Motivationssteigerung und Bindung an das Unternehmen	Konsistente und konsequente Zielberücksichtigung

Tab. 3: Anforderungen an eine wirkungsvolle und gerechte Gesamtvergütung