

16. März 2017

# Studie zur Vergütungspolitik von Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und höherem Management

Ergebnisse einer Befragung von börsenkotierten und nicht kotierten grossen  
Unternehmen in der Schweiz



16. März 2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Studie</b> .....	<b>4</b>
3.1	Hintergrundinformationen.....	4
3.2	Ziel der Studie .....	5
3.3	Konzipierung des Fragebogens .....	5
3.4	Vorgehen und Rücklauf.....	5
3.5	Auswertung der Daten .....	5
3.6	Abgrenzung .....	6
3.7	Limitationen .....	6
3.8	Gliederung des Berichts.....	6
<b>4</b>	<b>Beschreibung der Stichprobe</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Festlegung Vergütung</b> .....	<b>7</b>
5.1	Kriterien .....	7
5.2	Vergütungsstruktur.....	9
5.3	Evaluation .....	10
<b>6</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> .....	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Variable Vergütung</b> .....	<b>11</b>
7.1	Formen .....	11
7.2	Bedingungen .....	12
<b>8</b>	<b>Interne Lohnkonsistenz und externe Marktpositionierung</b> .....	<b>13</b>
8.1	Interne Lohnkonsistenz .....	13
8.2	Externe Marktpositionierung .....	14
<b>9</b>	<b>Strategische Abstimmung</b> .....	<b>15</b>
<b>10</b>	<b>Governance</b> .....	<b>16</b>
<b>11</b>	<b>Schlussbemerkungen</b> .....	<b>16</b>

16. März 2017

## 1 Vorwort

Löhne haben verschiedene Funktionen. Mit dem Lohnsystem bringt ein Unternehmen zum Ausdruck, was als wertvoll taxiert wird. Was wertvoll ist, wird entsprechend belohnt. Mit dieser Informationsfunktion verbunden ist die Steuerungsfunktion: Bei Erreichung der zur Belohnung ausgesetzten Ziele gibt's die Prämie, sonst nicht. Löhne sollen auch anspornen, kompensieren und anerkennen. Damit sind Lohnsysteme mit ganz verschiedenen Assoziationen verbunden, mit Motivation, Erfolg und Anerkennung, mit Frustration, Enttäuschung und Kosten, mit Erwartungen, Fairness und Gerechtigkeit.

Die obersten Repräsentanten von Unternehmen sind besonders exponiert. Sie planen und gestalten die Lohnsysteme ihrer Unternehmen und gleichzeitig sind sie ihre Vorbilder. Lohnpolitische Fragen sind nicht trivial. Lohnsysteme sollen erfolgsorientiert sein – aber was heisst Erfolg? Sie sollen marktkonform sein – aber welches ist der relevante Markt? Sie sollen leistungsgerecht sein – aber was heisst Leistung?

In der öffentlichen Diskussion um die Vergütung der obersten Führungsorgane und Führungspersonen überlagern sich verschiedene Diskurse. Exzessive Vergütungen, Fehlverhalten auf höchster Ebene und Haftungen des Steuerzahlers für Firmenverluste sind spektakulär. Regulatoren wollen die Entlohnungsprozesse verbessern, in Lohnstrukturen eingreifen und die Transparenz erhöhen. Hinzu gesellen sich gesellschaftskritische und verteilungspolitische Anliegen.

Eine Beurteilung von Lohnsystemen und Vergütungspraktiken setzt voraus, dass man diese zuerst einmal beschreibt. Das ist der Zweck der vorliegenden Studie. Im Zentrum steht die Frage, wie die Vergütung des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des höheren Managements der grössten Unternehmen in der Schweiz konzipiert ist. Die vorliegende Studie führt die entsprechenden Untersuchungen von Prof. Dr. Martin Hilb von der Universität St. Gallen weiter. Zudem ergänzt sie andere Untersuchungen in der Schweiz, wie z.B. die jährlich durchgeführte Studie „Executive Compensation & Corporate Governance“ von PwC, die Publikationen von Hostettler & Company, die Ethos Studie oder die BDO Verwaltungsratsstudie.

Der vorliegende Bericht fokussiert anonymisiert und in streng deskriptiver Absicht auf die Vergütungspolitik von Verwaltungsräten, Geschäftsleitungen und dem obersten Management der grössten Unternehmen in der Schweiz. Die bei der Befragung partizipierenden Unternehmen konnten dabei angeben, ob sie bereit wären, in einem zweiten Schritt auch bei einer Evaluation ihrer Lohnsysteme mitzumachen. Diese erfolgte durch das Swiss Institute of Directors ([www.siod.ch](http://www.siod.ch)). Es ist vorgesehen, die vorliegende Untersuchung im Jahre 2018 zu wiederholen.

Wir danken allen, welche die Durchführung dieser Studie ermöglicht haben.

Bruno Staffelbach, Anna Sender, Alexandra Arnold

16. März 2017

## 2 Einleitung

Bei der Festlegung der Vergütungspolitik des Verwaltungsrates (VR), der Geschäftsleitung (GL) und des höheren Managements werden Unternehmen mit unterschiedlichen Ansprüchen konfrontiert und befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen regulatorischen Vorschriften, Wettbewerb auf dem Salärmarkt, ökonomischen Anreizen und gesellschaftlicher Akzeptanz. Sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler würden der Aussage zustimmen, dass es die eine richtige Vergütungspolitik nicht gibt. Je nach Unternehmensgrösse, Branche, Unternehmensstrategie, Zusammensetzung des Humankapitals oder der Situation auf dem Arbeitsmarkt kann sich somit die gewählte Vergütungspolitik stark unterscheiden.

Nichtsdestotrotz wurden mit der „Minder-Initiative“ gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Vergütungspolitik von VR und GL in börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz regulieren<sup>1</sup>. Seit 2015 muss die Generalversammlung jährlich über die Gesamtsumme aller Vergütungen des VR, der GL und des Beirates abstimmen. Ferner sind Abgangsentschädigungen sowie Vorauszahlungen für VR- oder GL-Mitglieder unzulässig. Auch Organisationen wie zum Beispiel Economiesuisse<sup>2</sup>, Ethos<sup>3</sup> oder Actares<sup>4</sup> geben Empfehlungen für die Vergütung des Verwaltungsrates und der GL in Schweizer Unternehmen ab. Diese beziehen sich unter anderem auf die Höhe des Grundlohnes, die Höhe und Art der variablen Vergütung, Aufschiebung von Bonuszahlungen, Definition der Leistungskriterien, Konsistenz und Transparenz oder auch Governance.

In dieser Studie werden die Vergütungspolitik und -praktiken des VRs, der GL und des höheren Managements von börsenkotierten und nicht kotierten grossen Unternehmen in der Schweiz abgebildet. Der zu diesem Zweck entwickelte Fragebogen hat nicht nur zum Ziel, die Höhe und Struktur der Vergütung zu erfassen, sondern darüber hinaus auch Einblick in die Festlegung der Vergütung, Marktpositionierung, interne Konsistenz und strategische Abstimmung zu schaffen. Somit hoffen wir, mit der Studie einen vertieften Einblick in die Vergütungspraktiken des VRs, der GL und des höheren Managements zu geben. Unser Bericht ergänzt Studienergebnisse, welche sich ausschliesslich auf öffentlich verfügbare Informationen stützen und liefert wertvolle Hinweise darauf, inwieweit Empfehlungen von Organisationen wie Economiesuisse, Ethos oder Actares tatsächlich umgesetzt werden. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie werden Unternehmen identifiziert, welche vorbildliche Vergütungspraktiken aufweisen. Die Identifikation von Unternehmen mit vorbildlichen Vergütungspraktiken wird durch Prof. Dr. Martin Hilb, das Swiss Institute of Directors ([www.siod.ch](http://www.siod.ch)), durchgeführt.

## 3 Studie

### 3.1 Hintergrundinformationen

Die Studie zu den Vergütungspraktiken des VRs, der GL und des höheren Managements eine Stufe unter GL (im weiteren C-1, Management genannt) fand im Herbst 2016 zum dritten Mal statt. Die ersten beiden Erhebungsrounds wurden unter der Leitung von Prof. Dr. Martin Hilb an der Universität St. Gallen durchgeführt. Im Jahr 2016 wurde die Durchführung der Studie an das Zentrum für Human Resource Management der Universität Luzern transferiert.

In dieser Studie soll basierend auf einer Fragebogenerhebung ein Überblick zu den aktuellen Vergütungspraktiken des VRs, der GL und des Managements börsenkotierten Unternehmen und grossen nicht kotierten Unternehmen in der Schweiz geliefert werden. Die Befragung wurde unter der Leitung von Prof. Dr.

---

<sup>1</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft: <https://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis348t.html>

<sup>2</sup> Dachverband der Schweizer Wirtschaft: [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

<sup>3</sup> Schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung: [www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

<sup>4</sup> AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften: <http://www.actares.ch>

16. März 2017

Bruno Staffelbach an der Universität Luzern durchgeführt. Die Resultate der anonymisierten Auswertung der Datenerhebung werden in diesem Bericht publiziert.

### **3.2 Ziel der Studie**

Das Ziel dieser Studie ist es, mit Hilfe eines Fragebogens die wichtigsten Elemente der Vergütungspolitik und -praktiken beim VR, der GL und dem Management einzufangen. Dabei werden folgende Themenbereiche abgedeckt: Festlegung der Vergütung, Leistungsbeurteilung, variable Vergütung, interne Lohnkonsistenz versus externe Marktpositionierung und strategische Abstimmung.

### **3.3 Konzipierung des Fragebogens**

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an das integrierte Konzept der VR-, GL- und Personal-honorierung von Prof. Dr. Martin Hilb konzipiert<sup>5</sup>. Demnach soll die Honorierung sowohl aus Sicht der Eigentümer, Mitarbeitenden, Kunden als auch der Öffentlichkeit als fair wahrgenommen werden. Dabei wird grossen Wert auf die konzeptionelle Fundierung der VR-, GL und Personal-honorierung, die langfristige Ausrichtung der variablen Vergütung, die Beachtung von nicht-finanzwirtschaftlichen Erfolgsdimensionen und der Indexierung von Erfolgskennzahlen gegenüber relevanten Mitbewerbern gelegt.

Zudem wurden bei der Gestaltung des Fragebogens Empfehlungen von Economiessuisse, Ethos und Actares miteinbezogen. Die Organisationen empfehlen beispielsweise, dass der Anteil der variablen Vergütung in Relation zum Grundgehalt verhältnismässig und die variable Vergütung an längerfristige Leistungskriterien gebunden sein sollte. Basierend auf diesen Empfehlungen und dem integrierten Konzept von Prof. Dr. Martin Hilb wurden 43 Fragen entwickelt, welche sich nicht nur auf die Höhe und Struktur der Vergütungspolitik beziehen, sondern darüber hinaus auch die Festlegung der Vergütung, Marktpositionierung, Leistungsbeurteilung, interne Konsistenz und strategische Abstimmung der Vergütungspolitik abbilden. Der Fragebogen wurde im Vorfeld von Praktikern getestet um zu gewährleisten, dass die wichtigsten Themen abgebildet sind und der Fragebogen verständlich ist.

### **3.4 Vorgehen und Rücklauf**

Die diesjährige Befragung fand im Oktober und November 2016 statt. Teilnahmeberechtigt waren börsenkotierte Unternehmen und grosse nicht kotierte Unternehmen welche zu den TOP 500 Unternehmen<sup>6</sup> zählen. Insgesamt wurden 494 Präsidenten des Verwaltungsrates der ausgewählten Unternehmen in der deutsch- (400), französisch- (81) und italienischsprachigen (13) Schweiz schriftlich zur Studie eingeladen. Die Adressen wurden bei einer externen Firma eingekauft.

Um die Stichprobe möglichst gut auszuschöpfen, wurde ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt. Die Befragung konnte entweder schriftlich auf einem Papierfragebogen oder online im Internet ausgefüllt werden. Insgesamt wurden 68% der Fragebögen schriftlich und 32% online ausgefüllt. Die Teilnehmenden benötigten im Schnitt 10 Minuten um den Fragebogen auszufüllen. Insgesamt haben 41 Unternehmen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 8.3% entspricht.

### **3.5 Auswertung der Daten**

Die Daten für diesen Bericht wurden anonym ausgewertet. Dies bedeutet, dass keine Rückschlüsse auf die teilnehmenden Unternehmen gemacht werden können. Zur Auswertung der Daten wurden im Bericht deskriptive Masse wie Mittelwerte und Prozentangaben verwendet.

---

<sup>5</sup> Hilb, M. (2014) Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung. Haupt-Verlag: Bern.

<sup>6</sup> Handelszeitung: <http://www.handelszeitung.ch/produkt/top-500-pdf>

16. März 2017

### 3.6 Abgrenzung

Es gibt bereits einige Studien in der Schweiz, welche die Vergütungspraktiken des VR und der GL abbilden. Dazu gehören unter anderem die von PwC jährlich durchgeführte Studie „Executive Compensation & Corporate Governance“<sup>7</sup>, eine Reihe von Publikationen von Hostettler & Company<sup>8</sup>, die Ethos Studien<sup>9</sup> oder die BDO Verwaltungsratsstudie<sup>10</sup>.

Die meisten Studien stützen ihre Befunde auf öffentlich verfügbare Informationen aus den entsprechenden Geschäfts- und Vergütungsberichten. Obwohl solche Studien klare Vorteile bringen, indem sie die Höhe und Struktur der Vergütung exakt abbilden und einen Trend eruieren, können nicht alle wichtigen Bestandteile der Vergütungspolitik mit öffentlich verfügbaren Informationen abgebildet werden. Zudem beschränken sich die Analysen dieser Studien auf den Verwaltungsrat und/oder die Geschäftsleitung. Die BDO Verwaltungsratsstudie befragt zwar Unternehmen mittels eines Fragebogens zu den Honoraren und Strukturen von Verwaltungsräten in der Schweiz und kann somit ergänzende Informationen liefern, allerdings fokussiert sich die Studie ausschliesslich auf mittelständische Unternehmen in der Schweiz.

In dieser Studie werden Unternehmen von börsenkotierten und grossen nicht kotierten Unternehmen in der Schweiz mittels eines Fragebogens zu diversen Themen der Vergütungspolitik und Praktiken befragt. Dabei beschränkt sich diese Studie nicht nur auf den VR und/oder die GL, sondern integriert auch das höhere Management (eine Stufe unter C-Stufe: C-1). Zudem bildet diese Studie auch Themen ab, welche über die absolute Höhe und Struktur der Vergütung hinausgehen. Somit können Aussagen gemacht werden, welche Kriterien beispielsweise bei der Festlegung der Vergütung eine wichtige Rolle spielen, ob und wie Leistung beurteilt wird, an welche Bedingungen die variable Vergütung geknüpft ist oder ob die Vergütungspolitik strategisch abgestimmt ist. Die vorliegende Studie bietet somit eine wichtige Ergänzung zu bereits existierenden Studien, welche sich mit den Vergütungspraktiken von VR und/oder GL befassen.

### 3.7 Limitationen

Die vorliegende Studie weist einige Limitationen auf. Die Rücklaufquote von 8.3% ist relativ gering. Dies kann mit der Wahl der Stichprobe zusammenhängen. VR-Präsidenten werden oft für Studien angeschrieben, haben allerdings nur beschränkt Zeit, Fragebögen auszufüllen. Die geringe Rücklaufquote ist vergleichbar mit anderen Fragebogenstudien, in denen Verwaltungsräte in der Schweiz zur Honorierungspraktiken befragt wurden<sup>11</sup>. Mit der geringen Rücklaufquote einhergehend ist auch die Stichprobengrösse mit 41 Unternehmen relativ klein. Zudem sind Unternehmen aus den Branchen Banken und Versicherungen sowie Maschinenbau-, Elektro- und Metallindustrie deutlich übervertreten (siehe Abbildung 2). Aber gerade in der Finanzbranche könnte es sein, dass sich die Vergütungspolitik aufgrund der starken Regulierung und der öffentlichen Aufmerksamkeit stark von den anderen Branchen unterscheidet. Dabei sind Selbstselektionseffekte bei der Stichprobe nicht auszuschliessen. **Aus diesen Gründen darf im Folgenden nicht von einer repräsentativen Stichprobe ausgegangen und die Resultate sollen mit Vorsicht interpretiert werden.**

### 3.8 Gliederung des Berichts

Der Bericht beginnt mit der Stichprobenbeschreibung (Kapitel 4). Danach werden die Vergütungspraktiken näher beschrieben (Kapitel 5 bis 10). Der Bericht endet mit übergreifenden Schlussfolgerungen (Kapitel 11).

<sup>7</sup> Executive Compensation & Corporate Governance, Insights 2016: <http://www.pwc.ch/de/publikationen.html>

<sup>8</sup> Compensation of Executive Board Members in Switzerland: <http://www.hcm.com/de/aktuelles-publikationen/>

<sup>9</sup> <https://www.ethosfund.ch/de/aktuelles-und-publikationen/veroeffentlichungen-und-berichte>

<sup>10</sup> BDO Verwaltungsratsstudie 2014: <https://www.bdo.ch/de-ch/einblicke/vr-studie-2014>

<sup>11</sup> BDO Verwaltungsratsstudie 2014: <https://www.bdo.ch/de-ch/einblicke/vr-studie-2014>

16. März 2017

## 4 Beschreibung der Stichprobe

An der Umfrage haben mehrheitlich grosse Schweizer Unternehmen mit weltweit mehr als 500 Mitarbeitenden teilgenommen. Gerade mal 24% der teilnehmenden Unternehmen haben weniger als 500 Mitarbeitende während fast 20% der teilnehmenden Unternehmen mehr als 10'000 Beschäftigte haben (siehe Abbildung 1). Dabei wurden 25% der Fragebögen von VR Präsidenten und 75% der Fragebögen vom CEO, Head HR, Head Compensation and Benefits oder einer anderen Person, welche mit der Thematik vertraut war, ausgefüllt. Im Schnitt waren die Teilnehmenden der Studie über sieben Jahre in der aktuellen Funktion tätig.

Die am häufigsten vertretenen Branchen sind mit je 34.1% die Maschinenbau-, Elektro-, und Metallindustrie sowie Banken und Versicherungen (siehe Abbildung 2). Andere in der Stichprobe vertretene Branchen sind Nahrungsmittel und Detailhandel (14.6%), Chemie-Industrie (4.9%), Dienstleistungen (4.9%) und Bauindustrie (2.4%), IT und Telekommunikation (2.4%), und Immobilienbranche (2.4%).

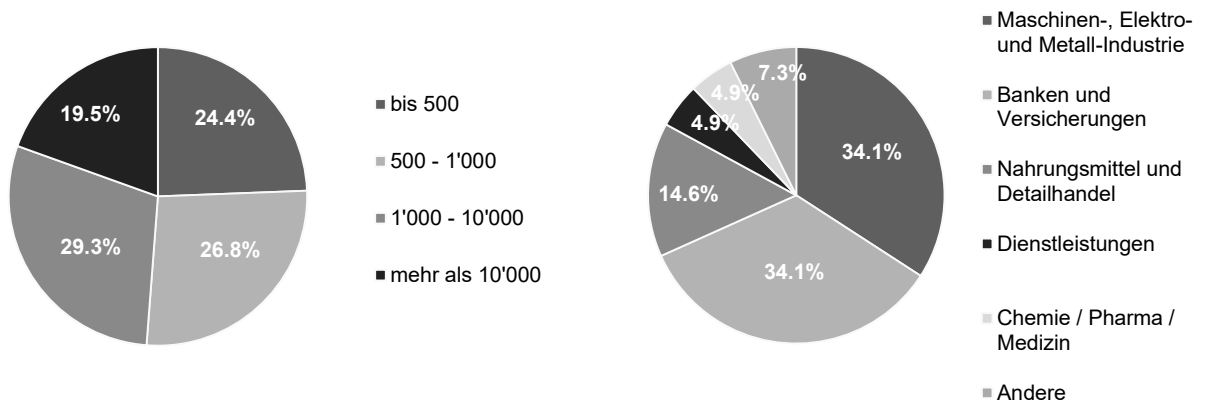


Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen nach Grösse (N = 41)

Abbildung 2: Teilnehmende Unternehmen nach Branche (N = 41)

Rund zwei Drittel der Unternehmen sind international tätig, rund 20% national und 10% regional. Drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen sind an der Börse kotiert.

## 5 Festlegung Vergütung

In diesem Kapitel wird analysiert, welche Kriterien bei der Festlegung der Vergütung von VR, GL und Management eine entscheidende Rolle spielen. Zudem wird die Zusammensetzung des Gehaltspaketes (Grundgehalt, variable Vergütung und Lohnnebenleistungen) näher betrachtet und untersucht, ob die Vergütungspraktiken evaluiert werden.

### 5.1 Kriterien

Die teilnehmenden Unternehmen wurden gefragt, welche Bedeutung die folgenden Faktoren bei der Festlegung der Vergütung haben: Funktionswert, individuelle Leistung, Unternehmenserfolg und Salärmarktgerechtigkeit (Benchmarking). Die befragten Unternehmen antworteten auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (grosse

16. März 2017

Bedeutung). Dabei wurde zwischen drei Gruppen unterschieden: VR, GL und Management (Stufe C-1). Abbildung 3 zeigt die Mittelwerte für alle drei Gruppen.

Für den Verwaltungsrat hat der Funktionswert die grösste Bedeutung bei der Festlegung der Vergütung, gefolgt von der Salärmarktgerechtigkeit. Im Vergleich dazu spielen der Unternehmenserfolg und die individuelle Leistung eine deutlich geringere Bedeutung bei der Festlegung der Vergütung des VRs. Bei gerade einmal 10% der befragten Unternehmen ist die individuelle Leistung und bei rund einem Viertel der Unternehmen der Unternehmenserfolg ein entscheidender Faktor für die Festlegung der Vergütung des Verwaltungsrates.

Im Vergleich zum VR weisen alle Kriterien für die Festlegung der Vergütung von GL und Management eine deutlich höhere Bedeutung auf. Zudem scheinen alle vier Kriterien in etwa den gleichen Einfluss auf die Festlegung der Vergütung von GL und Management zu haben.

Für die GL stellt der Unternehmenserfolg das wichtigste Kriterium bei der Festlegung der Vergütung dar, dicht gefolgt vom Funktionswert, der individuellen Leistung und der Salärmarktgerechtigkeit. Für 85% der Unternehmen ist der Unternehmenserfolg ein wichtiges Kriterium für die Festlegung der Vergütung der GL. Bei rund drei Viertel der Unternehmen haben der Funktionswert und die individuelle Leistung und bei rund zwei Dritteln der Unternehmen die Salärmarktgerechtigkeit eine wichtige Bedeutung bei der Bestimmung der Vergütung der GL.

Für das Management haben der Funktionswert, die individuelle Leistung, die Salärmarktgerechtigkeit und der Unternehmenserfolg in etwa den gleich hohen Einfluss auf die Festlegung der Vergütung. Von den befragten Unternehmen schreiben rund drei Viertel dem Funktionswert und rund zwei Drittel der individuellen Leistung, dem Unternehmenserfolg und der Salärmarktgerechtigkeit eine wichtige Bedeutung bei der Bestimmung der Vergütung des Managements zu.

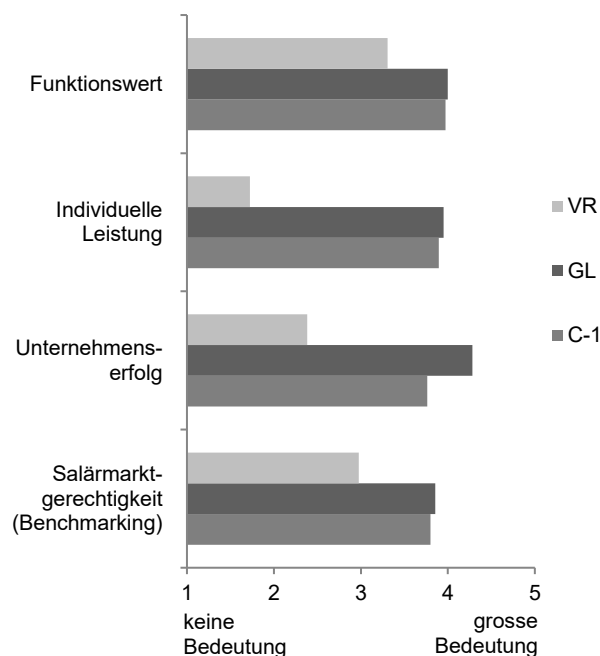


Abbildung 3: Kriterien zur Festlegung der Vergütung (N = 37 - 41)

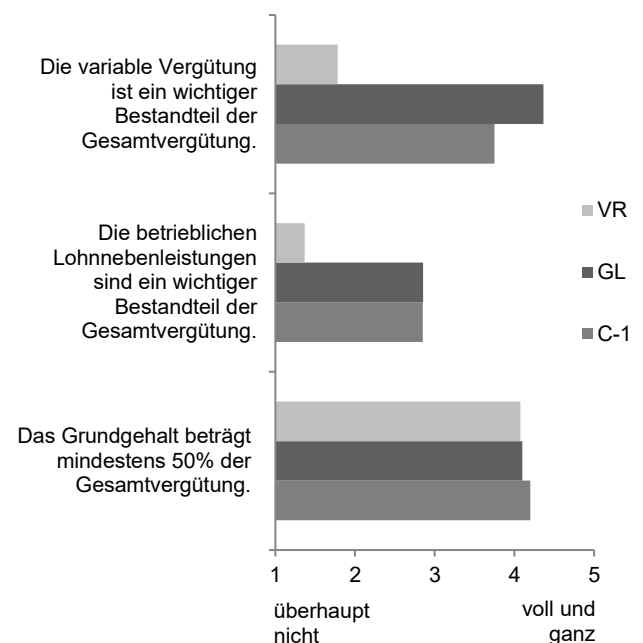


Abbildung 4: Mix im Gehaltspaket (Mittelwerte; N = 40 - 41)



16. März 2017

## 5.2 Vergütungsstruktur

Zur Messung der Vergütungsstruktur wurden die Unternehmen gefragt, ob die variable Vergütung und die betrieblichen Lohnnebenleistungen ein wichtiger Bestandteil der Gesamtvergütung darstellen und ob das Grundgehalt mindestens 50% der Gesamtvergütung beträgt. Diese drei Fragen wurden für den VR, die GL und das Management (Stufe C-1) gestellt und die Befragten antworteten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Abbildung 4 zeigt die Mittelwerte für alle drei Gruppen.

Das Grundgehalt stellt für die meisten Unternehmen den wichtigsten Bestandteil für das Vergütungspaket von VR, GL und Management dar. Bei 80% der Unternehmen macht das Grundgehalt mindestens 50% der Gesamtvergütung des Managements aus. Dieser Anteil beträgt rund 76% für den VR und 71% für die GL.

Für den VR spielen die variable Vergütung und die betrieblichen Lohnnebenleistungen keine wichtige Rolle für das Gesamtvergütungspaket. Diese Ergebnisse stimmen mit den Resultaten der PwC Studie<sup>12</sup> überein. 2015 machte das Grundgehalt des Verwaltungsrates in SMI Firmen über 90% und in SMIM und Small Cap Firmen über 80% der Gesamtvergütung aus. Somit war die Vergütung des Verwaltungsrates mehrheitlich fix.

Im Gegensatz zum VR spielen die variable Vergütung und die Lohnnebenleistungen für die GL und das Management eine deutlich wichtigere Rolle. Die variable Vergütung der GL ist in 85% und die variable Vergütung des Managements in 63% der Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Gesamtvergütung. Für rund ein Viertel der Unternehmen sind die Lohnnebenleistungen ein wichtiger Bestandteil der Gesamtvergütung von GL und Management.

Unternehmen wurden gefragt, wie hoch der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des CEO's ist. Die Ergebnisse in Abbildung 5 zeigen, dass der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des CEO's im Durchschnitt 45% beträgt (SD = 21%). In der PwC Studie<sup>13</sup> betrug der Anteil des Grundgehaltes von CEO und anderen Mitgliedern der GL an der Gesamtvergütung in SMI Firmen in 2015 mit 27% etwas weniger als in dieser Befragung. Die Diskrepanz könnte daher rühren, dass die variable Vergütung in der von uns überrepräsentierten Branche Banken und Versicherungen höher ausfallen.

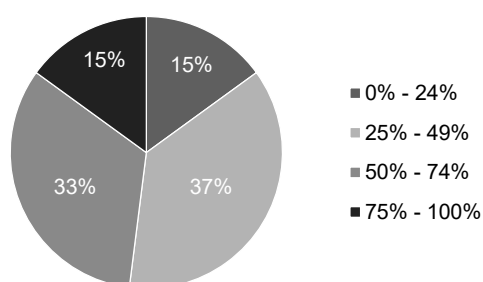


Abbildung 5: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des CEO's (N = 40)

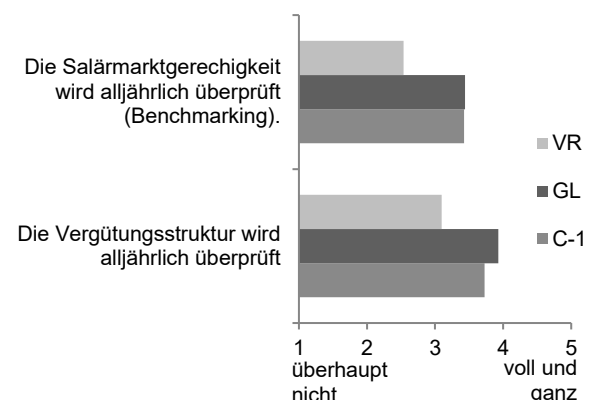


Abbildung 6: Überprüfung der Vergütungsstruktur (Mittelwerte; N = 40 - 41)

<sup>12</sup> Executive Compensation & Corporate Governance, Insights 2016: <http://www.pwc.ch/de/publikationen.html>

<sup>13</sup> Executive Compensation & Corporate Governance, Insights 2016: <http://www.pwc.ch/de/publikationen.html>

16. März 2017

### 5.3 Evaluation

Die Unternehmen wurden gefragt, ob die Salärmarktgerechtigkeit und die Vergütungsstruktur des Verwaltungsrates, der GL und des Managements (Stufe C-1) alljährlich überprüft werden. Die Befragten antworteten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Abbildung 6 zeigt die Mittelwerte für alle drei Gruppen.

Insgesamt betrachtet wird die alljährliche Überprüfung der Vergütungsstruktur etwas häufiger vorgenommen als die alljährliche Überprüfung der Salärmarktgerechtigkeit (siehe Abbildung 6). Dabei wird die Vergütungsstruktur und die Salärmarktgerechtigkeit deutlich weniger häufig für den VR als für die GL und das Management überprüft.

Während 44% der Unternehmen angeben ihre Vergütungsstruktur für den VR alljährlich zu überprüfen, sind es 66% respektive 60%, welche dies für die GL respektive das Management machen. Die Salärmarktgerechtigkeit für den VR wird lediglich bei 22% der Unternehmen überprüft, während der Anteil bei der GL und dem Management bei rund 50% liegt.

## 6 Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung spielt bei der Festlegung der variablen Vergütung eine entscheidende Rolle. Dabei ist es nicht nur wichtig, dass die Leistung des VR, der GL und des Managements regelmässig überprüft wird, sondern auch wie die Ziele erreicht werden. Die Leistungsbeurteilung wurde mit vier Fragen erfasst: 1) Verfügt das Unternehmen über ein formales Leistungsbeurteilungssystem? 2) Dienen Soll-Ist-Vergleiche als Basis für die Festlegung der variablen Vergütung? 3) Wird die individuelle Zielerreichung und 4) das Verhalten, welches der individuellen Zielerreichung zugrunde liegt mindestens einmal im Jahr aufgrund einer Selbst- und Fremdevaluation beurteilt? Die Fragen wurden für die drei Gruppen VR, GL und Management (Stufe C-1) auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beantwortet. Abbildung 7 zeigt die Mittelwerte für alle drei Gruppen.

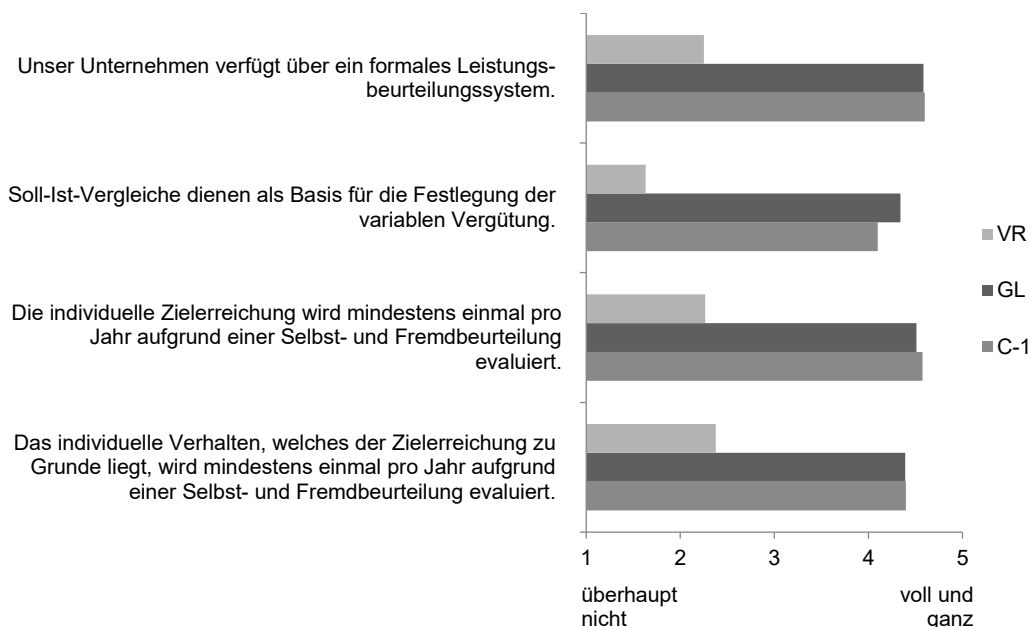


Abbildung 7: Leistungsbeurteilung (Mittelwerte; N = 36 - 40)

16. März 2017

Die Leistungsbeurteilung für die GL und das Management spielt im Vergleich zum VR eine deutlich wichtigere Rolle. 93% der befragten Unternehmen verfügt über ein formales Leistungsbeurteilungssystem für die GL und das Management. Bei 88% der befragten Unternehmen wird die individuelle Zielerreichung der GL und des Managements mindestens einmal pro Jahr evaluiert. Das individuelle Verhalten, welches der Zielerreichung zugrunde liegt, wird bei 85% der Unternehmen mindestens einmal im Jahr für das Management und bei 81% für die Geschäftsleitung evaluiert. Die Soll-Ist-Vergleiche, welche als Basis für die Festlegung der variablen Vergütung dienen, werden etwas häufiger für die Geschäftsleitung (85%) als für das Management angewandt (73%).

## 7 Variable Vergütung

Die variable Vergütung stellt einen wichtigen Motivationsfaktor für die GL und das Management dar. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit aus einer Reihe von variablen Vergütungsformen zu wählen und zu bestimmen, unter welchen Bedingungen mehr oder weniger variable Vergütung ausbezahlt wird. Nachfolgend wird auf die Formen und Bedingungen der variablen Vergütung näher eingegangen.

### 7.1 Formen

Die Unternehmen wurden gefragt, welche der folgenden Leistungsanreize dem VR, der GL und dem Management (Stufe C-1) angeboten werden: Kurzfristige Erfolgsbeteiligungen (bis 1 Jahr), längerfristige Erfolgsbeteiligungen (über 1 Jahr), Aktienbeteiligungsprogramm, Aktienoptionsprogramm und individuelle leistungsbezogene Entlohnung.

Die Ergebnisse in Abbildung 8 zeigen, dass das Aktienbeteiligungsprogramm der am häufigsten genutzte Leistungsanreiz für den VR (51%) ist. Kurz- und längerfristige Erfolgsbeteiligungen für den VR werden deutlich weniger häufig offeriert (15% und 13%) während das Aktienoptionsprogramm und eine individuelle leistungsbezogene Entlohnung für den VR nur sehr selten angeboten werden (je 3%).

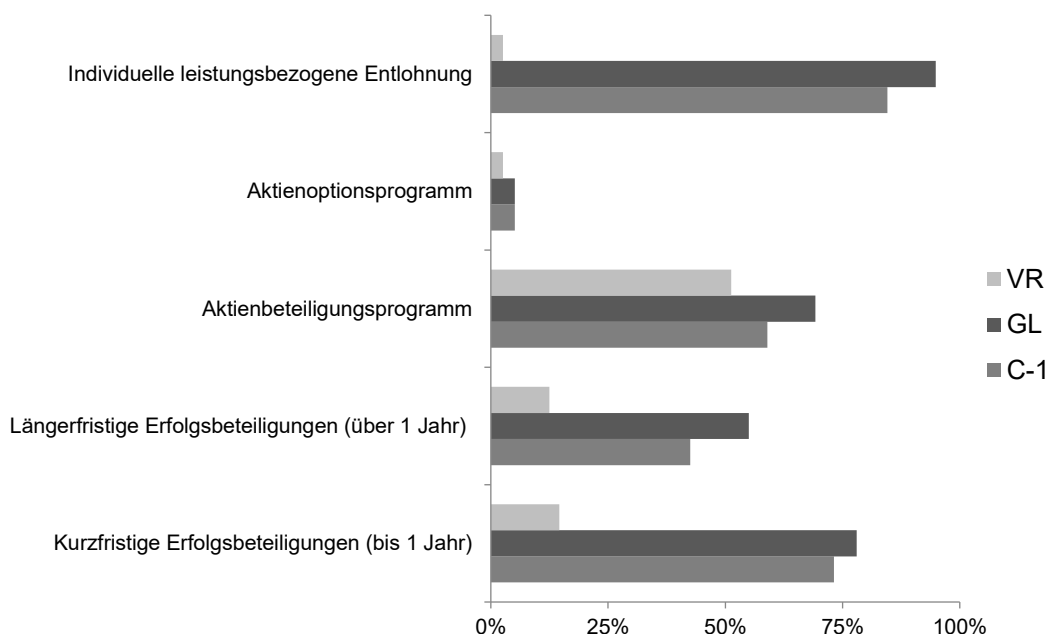


Abbildung 8: Formen der variablen Vergütung (Mittelwerte; N = 39 - 41)

16. März 2017

Für die GL und das Management zeigt sich ein etwas anderes Bild. Der am häufigsten genutzte Leistungsanreiz für die GL und das Management ist die individuelle leistungsbezogene Entlohnung (95% für GL und 85% für das Management). Kurzfristige Erfolgsbeteiligungen sind die am zweithäufigsten genutzten Leistungsanreize für die GL (78%) und das Management (73%).

Gemäss der HCM Studie war die kurzfristige variable Entlohnung (in Form eines Jahresbonus) im 2015 ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Gesamtvergütung des CEO's und anderen GL Mitgliedern. Der Jahresbonus betrug im Jahr 2015 im Schnitt 140% des Grundgehalts des CEO's in SMI und 113% in SMIM Unternehmen (Median)<sup>14</sup>. Für andere Mitglieder der Geschäftsleitung war der Anteil kleiner und betrug 104% bei SMI Firmen und 75% bei SMIM Firmen.

Aktienbeteiligungsprogramme werden von 69% der Unternehmen für die GL und von 59% für das Management angeboten. 55% der Unternehmen bieten längerfristige Erfolgsbeteiligungen für die GL und 43% für das Management. Dies entspricht den Resultaten der HCM Studie<sup>15</sup>, welche zeigt, dass längerfristige Erfolgsbeteiligungen (in Form von aufgeschobenen Bonuszahlungen) in 2015 als Anteil der Gesamtvergütung des CEOs 56% für SMI Unternehmen und 37% der SMIM Unternehmen der Unternehmen ausmachten. Für andere Mitglieder der GL betrug dieser Anteil 46% in SMI Firmen und 32% in SMIM Firmen.

## 7.2 Bedingungen

Da der VR kaum variable Vergütung erhält, (siehe Abbildung 8) werden die Bedingungen der variablen Vergütung ausschliesslich für die GL und das Management (Stufe C-1) besprochen.

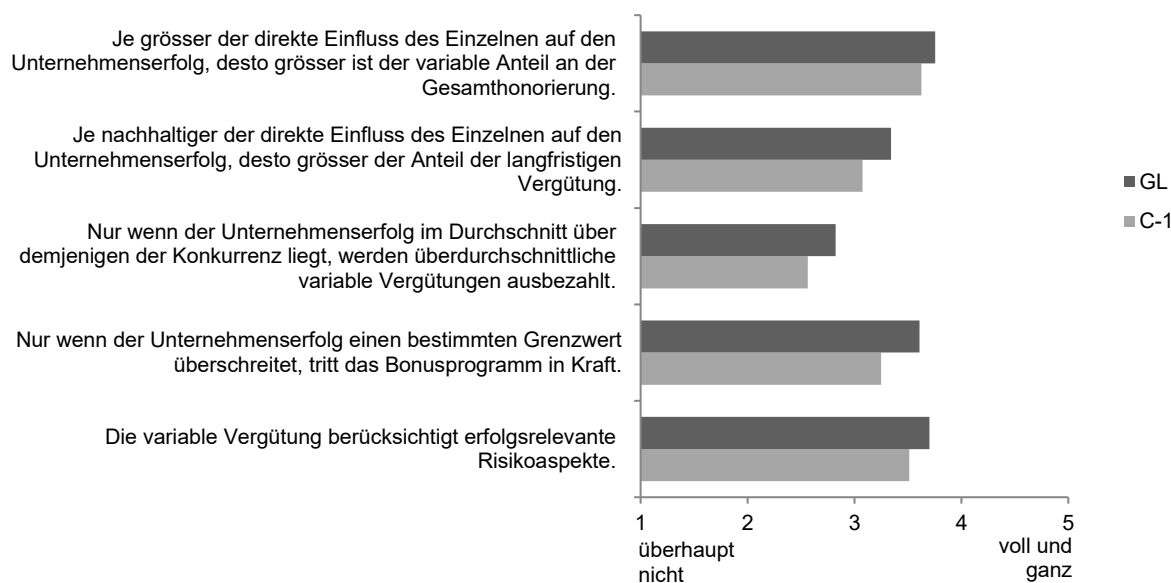


Abbildung 9. Kriterien der variablen Vergütung (Mittelwerte; N = 32- 41)

Die Bedingungen für die variable Vergütung wurden mit fünf Fragen gemessen. Die befragten Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark die folgenden Aussagen auf die

<sup>14</sup> Compensation of Executive Board Members in Switzerland: <http://www.hcm.com/de/aktuelles-publikationen/>

<sup>15</sup> Compensation of Executive Board Members in Switzerland: <http://www.hcm.com/de/aktuelles-publikationen/>

16. März 2017

GL und das Management zutreffen: 1) Der variable Anteil an der Gesamtvergütung ist umso grösser, desto grösser der direkte Einfluss des Einzelnen auf den Unternehmenserfolg ist, 2) Der Anteil der langfristigen Vergütung ist umso grösser, desto nachhaltiger der direkte Einfluss des Einzelnen auf den Unternehmenserfolg ist, 3) Überdurchschnittliche variable Vergütungen werden nur dann ausgezahlt, wenn der Unternehmenserfolg im Durchschnitt über demjenigen der Konkurrenz liegt, 4) Das Bonusprogramm tritt nur dann in Kraft, wenn der Unternehmenserfolg einen bestimmten Grenzwert überschreitet und 5) Die variable Vergütung berücksichtigt erfolgsrelevante Risikoaspekte.

Die erfolgsrelevanten Risikoaspekte werden häufig für die GL (70% der Unternehmen) und das Management (62% der Unternehmen) berücksichtigt. Das Bonusprogramm tritt in 63% der Unternehmen für die GL und bei der Hälfte der Unternehmen für das Management nur dann in Kraft, wenn der Unternehmenserfolg einen bestimmten Grenzwert überschreitet. Der Einfluss auf Unternehmenserfolg als Kriterium für die Höhe der variablen Vergütung spielt ebenfalls eine grössere Rolle bei der GL als bei dem Management. Überdurchschnittliche variable Vergütungen werden für die GL in 38% und für das Management in 31% der Unternehmen nur ausbezahlt, wenn der Unternehmenserfolg im Durchschnitt über demjenigen der Konkurrenz liegt.

## 8 Interne Lohnkonsistenz und externe Marktpositionierung

Individuen evaluieren ihren Lohn nicht nur anhand von absoluten Massen, sondern auch wie viel sie in Relation zu anderen verdienen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, ihre Vergütungspolitik sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in Bezug auf den externen Arbeitsmarkt abzustimmen. Im Folgenden wird auf die interne Lohnkonsistenz und die externe Marktpositionierung näher eingegangen.

### 8.1 Interne Lohnkonsistenz

Die interne Lohnkonsistenz wurde mittels zwei Fragen gemessen: 1) Unser Unternehmen strebt nach einer unternehmenserfolgsgerechten Honorierung und 2) Unser Unternehmen strebt nach interner Lohnkonsistenz. Die befragten Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark diese Aussagen auf den VR, die GL und das Management (Stufe C-1) zutreffen.

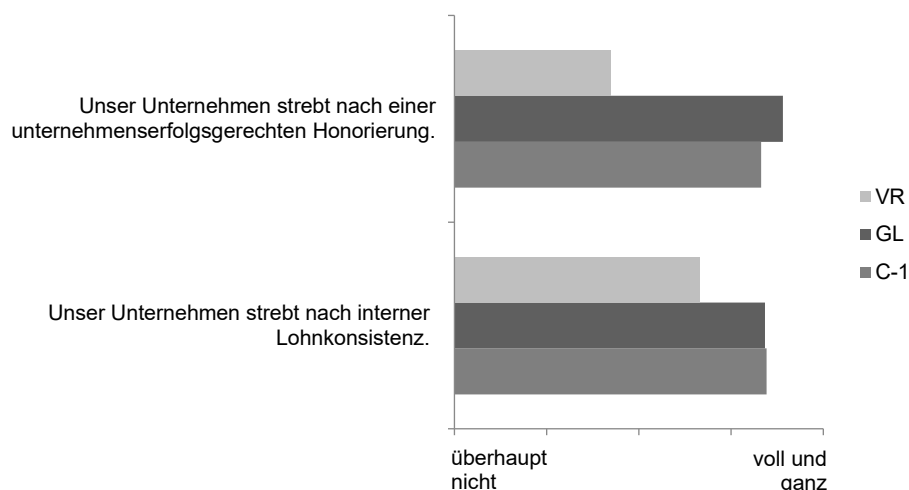


Abbildung 10: Lohnkonsistenz und unternehmenserfolgsgerechte Honorierung (Mittelwerte; N = 36 - 40)

16. März 2017

Der Abbildung 10 kann entnommen werden, dass die Mehrheit der Unternehmen nach einer unternehmenserfolgsgerechten Honorierung für die GL (90%) respektive das Management (85%) strebt. Deutlich tiefer fällt der Anteil mit 33% für den VR aus. Zudem geben die Mehrheit der Unternehmen an, dass sie nach interner Lohnkonsistenz für die GL (85%) und das Management (92%) streben. Etwas weniger häufig ist dies der Fall für den VR (63%).

## 8.2 Externe Marktpositionierung

Die externe Marktpositionierung wurde mittels zwei Fragen gemessen: 1) Unser Unternehmen strebt nach einer marktgerechten Honorierung und 2) Das Unternehmen hat eine klare Strategie, wie viel im Vergleich zur Konkurrenz bezahlt wird. Die befragten Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark diese Aussagen auf den VR, die GL und das Management (Stufe C-1) zutreffen.

Die Resultate in Abbildung 11 zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen nach einer marktgerechten Honorierung für die GL und das Management strebt (81% und 88%). Etwas tiefer fällt der Wert für den VR aus (53%). Weiter zeigt sich, dass rund drei Viertel der Unternehmen eine klare Strategie hat, wie viel im Vergleich zur Konkurrenz für das Management gezahlt werden soll. Dieser Anteil beträgt 66% für die GL und 37% für den VR.

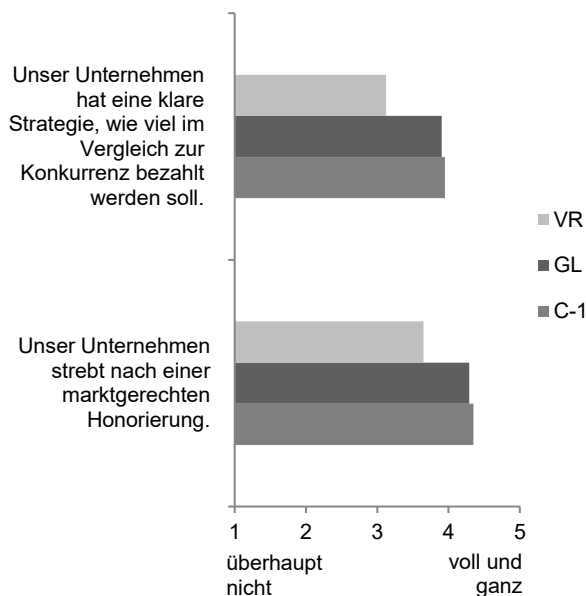


Abbildung 11: Externe Marktpositionierung  
(Mittelwerte; N = 39 - 41)

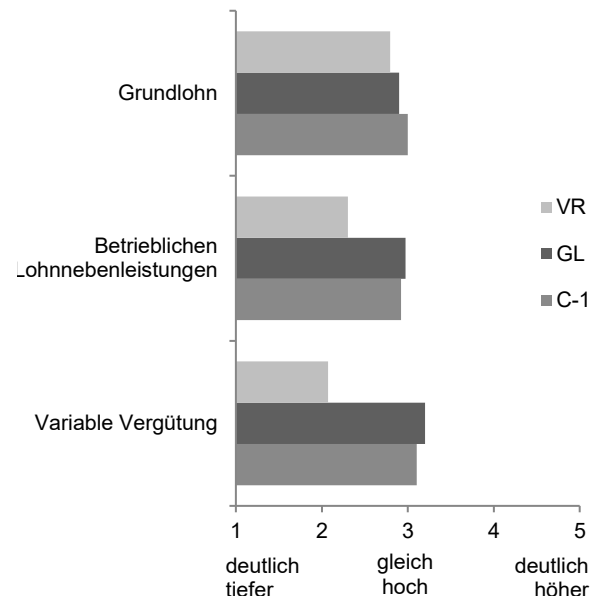


Abbildung 12: Externe Marktpositionierung Gehaltsstruktur  
(Mittelwerte; N = 26 - 40)

Die Marktgerechtigkeit wurde auch in Bezug auf einzelne Komponenten der Vergütung eruiert. Die Unternehmen wurden gefragt, wie viel sie in Bezug auf den Grundlohn, die Lohnnebenleistungen und die variable Vergütung im Vergleich mit relevanten Konkurrenten auf dem Salärmarkt bezahlen. Die Fragen wurden für die drei Gruppen VR, GL und Management auf einer Skala von 1 (deutlich tiefer) bis 5 (deutlich höher) beantwortet. Die befragten Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark diese Aussagen auf den VR, die GL und das Management zutreffen. Die Resultate sind in Abbildung 12 abgebildet.

16. März 2017

Die Ergebnisse zeigen, dass die Stichprobe aus Unternehmen besteht, die in Bezug auf Grundlohn, betriebliche Lohnnebenleistungen und variable Vergütung für GL und Management im Marktdurchschnitt liegt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass der Grundlohn für den VR (59%), die GL (60%) und das Management (69%) etwa gleich hoch ist wie bei relevanten Konkurrenten. Nur die variable Vergütung und Lohnnebenleistungen von VR werden in Schnitt tiefer als der Marktdurchschnitt geschätzt. Über 40% der Unternehmen bezahlen dem VR weniger Lohnnebenleistungen als ihre Konkurrenz. Über die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sie für den VR weniger hohe variable Vergütungspakete anbietet als die Konkurrenz. Dementsprechend bieten nur gerade 7% der Unternehmen dem VR eine höhere variable Vergütung als bei der Konkurrenz, während dieser Anteil für die GL (35%) und das Management (26%) deutlich höher liegen.

## 9 Strategische Abstimmung

Die Abstimmung des Honorierungskonzeptes wurde mittels fünf Fragen erhoben: 1) Ist das Honorierungskonzept von VR, GL und Personal aufeinander abgestimmt? 2) Ist das Honorierungskonzept auf die Unternehmensstrategie, 3) die Personalgewinnungsstrategie, 4) das Personalbeurteilungskonzept und 5) das Personalentwicklungskonzept abgestimmt? Die Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark diese Aussagen zutreffen. Die Resultate sind in Abbildung 13 abgebildet.

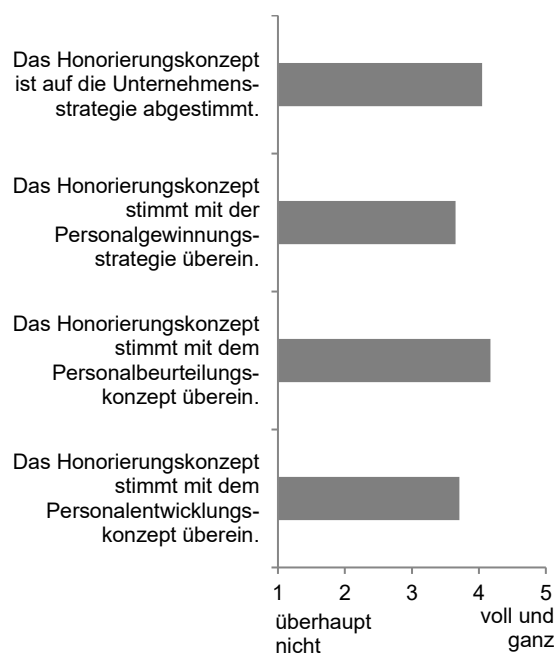


Abbildung 13: Strategische Abstimmung (Mittelwerte; N = 40-41)

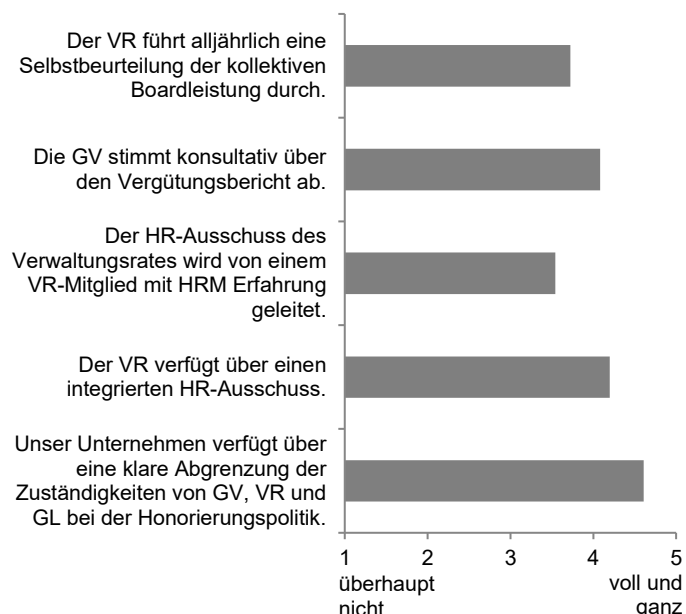


Abbildung 14: Governance (Mittelwerte; N = 32-41)

Generell lässt sich sagen, dass die meisten Unternehmen ihr Honorierungskonzept strategisch abstimmen. In 85% der Unternehmen stimmt das Honorierungskonzept mit dem Personalbeurteilungskonzept überein, während 78% der Unternehmen angeben, dass das Honorierungskonzept auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Bei 73% der Unternehmen ist das Honorierungskonzept von VR, GL und Personal aufeinander abgestimmt während bei 61% das Honorierungskonzept mit dem Personalentwicklungskonzept übereinstimmt. Am wenigsten häufig ist das Honorierungskonzept auf die Personalgewinnungsstrategie abgestimmt (55%).

16. März 2017

## 10 Governance

Governance wurde mittels fünf Fragen erhoben: 1) Der VR führt alljährlich eine Selbstbeurteilung der kollektiven Boardleistung durch, 2) die GV stimmt konsultativ über den Vergütungsbericht ab, 3) der HR-Ausschuss des Verwaltungsrates wird von einem VR-Mitglied mit HRM Erfahrung geleitet, 4) der VR verfügt über einen integrierten HR-Ausschuss und 5) das Unternehmen verfügt über eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten von GV, VR und GL bei der Honorierungspolitik. Die Unternehmen gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, wie stark diese Aussagen zutreffen. Die Resultate sind in Abbildung 14 abgebildet.

93% der Unternehmen verfügt über eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten von GV, VR und GL bei der Honorierungspolitik, während 80% der befragten Unternehmen angeben, dass der VR über einen integrierten HR-Ausschuss verfügt. In rund drei Viertel der Unternehmen stimmt die GV konsultativ über den Vergütungsbericht ab und in zwei Drittel der Unternehmen führt der VR alljährlich eine Selbstbeurteilung der kollektiven Boardleistung durch. In 57% der Unternehmen wird der HR-Ausschuss des Verwaltungsrates von einem VR-Mitglied mit HRM Erfahrung geleitet.

## 11 Schlussbemerkungen

Diese Studie hatte zum Ziel, einen Einblick in die aktuellen Vergütungspraktiken des VRs, der GL und des Managements börsenkotierter Unternehmen und grosser nicht kotierter Unternehmen in der Schweiz zu liefern. Obwohl aufgrund der kleinen Stichprobe die Ergebnisse als nicht repräsentativ erachtet werden müssen, geben sie trotzdem einige Hinweise drauf, wie grosse Unternehmen in der Schweiz ihre Vergütungspolitik gestalten. Die Resultate der Studie zeigen beispielsweise, welche Kriterien bei der Festlegung der Vergütung in Betracht gezogen werden, wie stark das Honorierungskonzept intern abgestimmt ist oder inwieweit Vergleiche mit relevanten Konkurrenten die Höhe der Gesamtvergütung und der variablen Vergütung bestimmen. Somit bietet der Bericht einen vertieften Einblick hinter die Kulissen der Honorierungspraktiken von Unternehmen in der Schweiz und liefert eine nützliche Ergänzung zu anderen Untersuchungen, welche mit Hilfe öffentlich verfügbarer Daten ausschliesslich die Höhe und Struktur der Vergütung abbilden.



16. März 2017

Prof. Dr. Bruno Staffelbach  
Zentrum für Human Resource Management  
Universität Luzern  
[bruno.staffelbach@unilu.ch](mailto:bruno.staffelbach@unilu.ch)

Dr. Anna Sender  
Zentrum für Human Resource Management  
Universität Luzern  
[anna.sender@unilu.ch](mailto:anna.sender@unilu.ch)

Dr. Alexandra Arnold  
Zentrum für Human Resource Management  
Universität Luzern  
[alexandra.arnold@unilu.ch](mailto:alexandra.arnold@unilu.ch)

März 2017  
Universität Luzern  
Frohburgstrasse 3  
Postfach 4466  
6002 Luzern