

## Resultate der Befragung «Vergütungspolitik von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung 2019»\*



\* Die Befragung wurde im Auftrag des Swiss Institute of Directors durchgeführt und dient als Grundlage für die Prämierung von Unternehmen für beispielhafte Honorierungskonzepte für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung durch das Swiss Institute of Directors.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hintergrund der Befragung</b> .....	<b>3</b>
1.1	Ziel der Befragung .....	3
1.2	Der Fragebogen .....	4
<b>2</b>	<b>Beschreibung der Stichprobe</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Resultate</b> .....	<b>5</b>
3.1	Verwaltungsrat .....	6
3.2	Vergütung der Geschäftsleitung .....	7
3.3	Unternehmenserfolgsgerechtigkeit der Vergütung der Geschäftsleitung .....	8
3.4	Leistungsbeurteilung .....	9
3.5	Externe Fairness .....	11
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>12</b>

## 1 Hintergrund der Befragung

Bei der Festlegung der Vergütungspolitik des Verwaltungsrates (VR) und der Geschäftsleitung (GL) 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 für die Praxis als auch für die Wissenschaft ist es dabei klar, dass die Vergütungspolitik unterschiedlich erfolgreich gestaltet werden kann. Dabei spielen Faktoren wie Arbeitsmarkt, Internationalisierungsgrad, Eigentümerhältnisse und Gesellschaftsform eine wichtige Rolle. Nichtsdestotrotz geben Organisationen wie zum Beispiel Economiesuisse<sup>1</sup>, Ethos<sup>2</sup> oder Actares<sup>3</sup> Empfehlungen bezüglich Vergütung des VRs und der GL in Schweizer Unternehmen ab.

Auch in der Schweizer Wissenschaftslandschaft werden Empfehlungen in Bezug auf die Vergütungssysteme des VR und der GL publiziert. Zum Beispiel, liefert das **«Integrierte Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung»** von Prof. Dr. Martin Hilb konkrete Hinweise darauf, wie eine beispielhafte Vergütung quantitativ und qualitativ gestaltet werden kann<sup>4</sup>. Die vorliegende Befragung stützt sich auf diese Empfehlungen. Demnach soll die Honorierung sowohl aus Sicht der Eigentümer, Mitarbeitenden und Kunden, als auch aus Sicht der Öffentlichkeit als fair wahrgenommen werden. Dabei wird grosser 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. Empfehlungen von Economiesuisse, Ethos und Actares gehen mindestens teilweise mit dem Integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung einher. So empfehlen diese Organisationen ebenfalls, dass der Anteil der variablen Vergütung in Relation zum Grundgehalt verhältnismässig und die variable Vergütung an längerfristige Erfolgskriterien gebunden sein sollte.

### 1.1 Ziel der Befragung

Die Befragung zu den Vergütungspraktiken des VRs und der GL fand im Frühling 2019 zum vierten Mal statt. Die ersten zwei Erhebungsrunden wurden unter der Leitung von Prof. Dr. Martin Hilb an der Universität St. Gallen durchgeführt. Im Jahr 2016 wurde das Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern mit der Durchführung der Befragung beauftragt.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Befragung selektioniert das Swiss Institute of Directors<sup>5</sup> unter der Leitung von Prof. Dr. Martin Hilb mit Hilfe eines Algorithmus Unternehmen, mit welchen vertiefte Interviews zu den Vergütungspraktiken durchgeführt werden. Basierend auf diesen qualitativen Interviews werden dann diejenigen Unternehmen prämiert, welche vorbildliche Vergütungspraktiken aufweisen. Der Prozess der Prämierung wird auf der Abbildung 1 dargestellt. Es ist **nicht** Ziel der Befragung, die Vergütungspolitik und -praktiken des VRs und der GL in der Schweiz abzubilden. Es gibt bereits einige Studien in der Schweiz, welche dies tun. Dazu gehören unter anderem die von PwC jährlich durchgeführte Studie „Executive Compensation & Corporate Governance: Insights 2018“<sup>6</sup>, eine Reihe von Publikationen von Hostettler & Company<sup>7</sup>, die Ethos Studien<sup>8</sup> oder die BDO Verwaltungsratsstudie<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Dachverband der Schweizer Wirtschaft: [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

<sup>2</sup> Schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung: [www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

<sup>3</sup> AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften: <http://www.actares.ch>

<sup>4</sup> Hilb, M. (2014) Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung. Haupt-Verlag: Bern.

<sup>5</sup> [www.siod.ch](http://www.siod.ch)

<sup>6</sup> Executive Compensation & Corporate Governance, Insights 2018: <https://www.pwc.ch/de/dienstleistungen/people-and-organisation/executive-compensation-corporate-governance-insight.html>

<sup>7</sup> Compensation Study for Executives in Switzerland. HCM Swiss 100: <https://de.hcm.com/publications/>

<sup>8</sup> <https://www.ethosfund.ch/de/aktuelles-und-publikationen/veroeffentlichungen-und-berichte>

<sup>9</sup> BDO Verwaltungsratsstudie 2014: <https://www.bdo.ch/de-ch/einblicke/vr-studie-2014>

Der Verein Swiss Institute of Directors bezweckt den gezielten Wissens- und Erfahrungsaustausch unter aktiven Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen, Organisationen und Verbänden in der Schweiz, die Entwicklung und Überprüfung von Best Practice Governance Richtlinien für verschiedene Wirtschaftssektoren, und die Vertretung der Schweizer Board-Praxis in internationalen Vereinigungen, Governance-Kurs-Zertifizierungen und -Akkreditierungen in der Schweiz. Zudem ist das Swiss Institute of Directors Mitglied des globalen Verbandes Global Network of Director Institutes<sup>5</sup>.

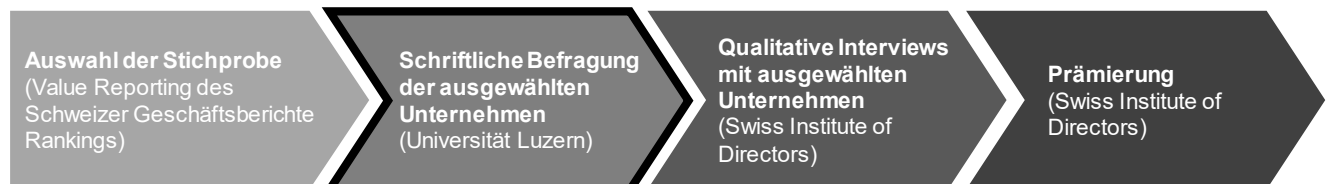


Abbildung 1: Prozess der Prämierung

## 1.2 Der Fragebogen

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an das «Integrierte Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung» von Prof. Dr. Martin Hilb konzipiert<sup>10</sup>. Das Konzept berücksichtigt, dass ein Honorierungskonzept gleichzeitig aus Sicht (1) des VRs, der GL, des Kaders und Nicht-Kader-Personals, (2) der Kunden, (3) der Eigentümer und (4) der Gesellschaft als fair beurteilt werden soll. Die Selektion der Unternehmen mit beispielhaften Vergütungspraktiken basiert auf folgenden drei Hauptkriterien Interne Fairness, externe Fairness und Unternehmenserfolgsgerechtigkeit.

- 1. Interne Fairness:** Alle VR-, GL- und Personalpositionen eines börsenkotierten Unternehmens sollten in das gleiche Funktionsbewertungskonzept integriert sein (dies bedeutet, dass z.B. der CEO ebenfalls integriert sein muss und nicht von den übrigen GL-Mitgliedern unangemessen abheben darf).
- 2. Externe Fairness:** Die Vergütungsgerechtigkeit des Gesamtpakets aller Positionsinhaber auf VR- und GL-Ebene soll aufgrund eines objektiven Vergleichs mit relevanten Vergütungsmarktkonkurrenten erfolgen (und nicht im Falle eines CEOs z.B. nur mit US-amerikanischen Mitbewerbern).
- 3. Unternehmenserfolgsgerechtigkeit:** Diese lässt sich gemäss dem Konzept durch folgende vier Massnahmen sicherstellen: (1) Begrenzung des variablen Honorierungsanteils; (2) Balance zwischen kurz- und langfristigem Zeithorizont des variablen Anteils; (3) Bewertungsgrundlage bilden beim variablen Honorierungsanteil sowohl zweckmässige finanzwirtschaftliche Kennzahlen als auch nicht-finanzwirtschaftliche Kennzahlen; (4) Der variable Anteil wird nur voll ausbezahlt, wenn der Unternehmenserfolg gemäss (5) gleich oder höher ausfällt als derjenige relevanter Mitbewerber.

Um den Fragebogen möglichst kurz zu halten, wurden zwecks Vorselektion nur ausgewählte Kriterien des Konzepts von Prof. Dr. Martin Hilb verwendet. Weitere Aspekte wurden im Rahmen der Datenerhebung nicht untersucht und wurden vertieft in einem Dialog mit ausgewählten Unternehmen selbständig, ohne Teilnahme der Universität Luzern, durch das Swiss Institute of Directors vertieft und durch Analyse der Dokumentation überprüft<sup>11</sup>.

Im Gegensatz zu den vorherigen Befragungen wurde 2019 die Stichprobe vorselektiert. Somit waren nur diejenigen Unternehmen teilnahmeberechtigt, die gemäss des Schweizer Geschäftsberichte-Ratings 2018<sup>13</sup> im

<sup>10</sup> Hilb, M. (2014) Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung. Haupt-Verlag: Bern.

<sup>11</sup> Für weitere Informationen bezüglich Selektionsverfahren steht Swiss Institute of Directors. [www.siod.ch](http://www.siod.ch), zur Verfügung.

Bereich Value Reporting zu den Top 40 Unternehmen gehören. Das Value Reporting misst die **freiwillige Offenlegung von relevanten Informationen**, welche den Investoren ermöglichen, die vergangene und zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu beurteilen um fundierte Entscheidungen zu treffen<sup>12</sup>. Die Ausgestaltung des Kriterienkatalogs des Value Reportings und die Analyse der Geschäftsberichte wurde durch das Institut für Banking und Finance der Universität Zürich unter der Leitung von Prof. Dr. Alexander Wagner durchgeführt. Der Kriterienkatalog des Value-Reportings beinhaltet unter anderem die Offenlegung von Informationen, die ein Bild über das Vergütungssystem des Unternehmens liefern. Zum Beispiel, wird die Offenlegung der Philosophie wertorientierter Vergütung oder konkrete Informationen zum Vergütungssystem der Geschäftsleitung berücksichtigt. Die vorselektierten Unternehmen sind somit in der Lage, die Informationen, welche ein Bild über das Vergütungssystem des Unternehmens liefern, erfolgreich in Rahmen des Geschäftsberichtes zu kommunizieren. Somit vertritt das Swiss Institute of Directors die Meinung, dass vorbildliche Vergütungssysteme nicht nur den Kriterien des integrierten Konzepts der VR-, GL- und Personal-Honorierung gerecht werden, sondern auch korrekt und vollständig nach aussen kommuniziert werden sollen.

Insgesamt wurden alle **40 Verwaltungsratspräsidenten** derjenigen Unternehmen in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz schriftlich zur Umfrage eingeladen, welche es unter die Top 40 Unternehmen des Geschäftsberichte-Ratings 2018 geschafft haben<sup>13</sup>. Die Befragung konnte zwischen März und Mai 2019 entweder schriftlich auf einem Papierfragebogen oder online im Internet ausgefüllt werden. Insgesamt wurden 20 Fragebögen ausgefüllt, was einer **Rücklaufquote von 50%** entspricht. Trotz der hohen Rücklaufquote ist die Stichprobengrösse mit 20 Unternehmen relativ klein. Da es nicht Ziel der Befragung ist die Vergütungslandschaft von VR und GL ganzheitlich abzubilden, sondern eine Selektionsgrundlage für die Auszeichnung von Unternehmen mit vorbildlichen Honorierungskonzepten durch das Swiss Institute of Directors zu liefern, erachten wir die Stichprobe und die Rücklaufquote als ausreichend.

## 2 Beschreibung der Stichprobe

Bei der Stichprobe handelt es sich mehrheitlich um grosse, international tätige Unternehmen. Abbildung 2 zeigt die teilnehmenden Unternehmen nach Grösse. Unternehmen aus der Banken- und Versicherungsbranche sind am häufigsten vertreten (13 Unternehmen). Unter den 40 Unternehmen des Value-Reportings ist die Banken- und Versicherungsbranche ebenfalls übervertreten (16 Unternehmen). Andere in der Stichprobe vertretene Branchen sind Nahrungsmittel und Detailhandel und Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie, Chemie Industrie, Pharmaindustrie und Informations- und Kommunikationstechnik. Obwohl die Stichprobe nicht repräsentativ für alle Unternehmen in der Schweiz ist, ermöglicht sie einen guten Einblick in die vorselektionierten Unternehmen des Value-Reportings.

## 3 Resultate

Die Resultate geben einen Einblick in die Vergütungspraxis der vorselektierten Unternehmen, d.h. Unternehmen die gemäss dem Schweizer Geschäftsberichte-Ranking in Bezug auf die Offenlegung relevanter Informationen sehr gut abschneiden.<sup>14</sup> Um die Resultate in einem Kontext zu setzen, vergleichen wir diese wenn möglich mit Studienresultaten der „Executive Compensation & Corporate Governance: Insights 2018“<sup>15</sup> von PwC Schweiz,

---

<sup>12</sup> <https://www.geschaeftsberichte-rating.ch>

<sup>13</sup> Die Liste der eingeladenen Firmen ist auf der Webseite der Schweizer Geschäftsberichte-Ratings 2018 ersichtlich.

<sup>14</sup> <https://www.geschaeftsberichte-rating.ch>

<sup>15</sup> Executive Compensation & Corporate Governance, Insights 2018: <https://www.pwc.ch/de/dienstleistungen/people-and-organisation/executive-compensation-corporate-governance-insight.html>

und Publikationen von Hostettler & Company<sup>16</sup>. Da der Fragebogen qualitative Aspekte des integrierten Konzepts der VR-, GL- und Personal-Honorierung berücksichtigt, sind jedoch diese Vergleiche nur beschränkt möglich.

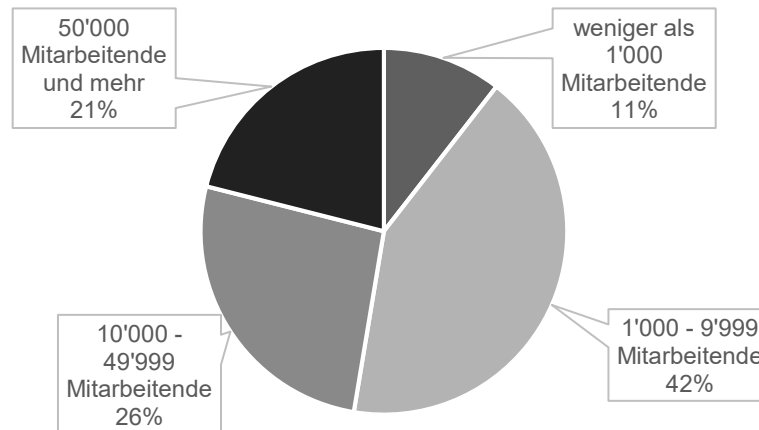


Abbildung 2: Unternehmen nach Grösse (N = 19)

### 3.1 Verwaltungsrat

Gemäss dem integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung<sup>17</sup>, sollte der VR über einen integrierten HR-Ausschuss (zur Nomination, Honorierung und Nachfolgeplanung) verfügen. Zusätzlich ist es empfehlenswert, wenn der/die HR-Ausschuss-Vorsitzende über HRM-Erfahrung mit Erfolgsausweis verfügt. Die Resultate der befragten 20 Unternehmen zeigen, dass nur 50% der Unternehmen über einen integrierten HR Ausschuss verfügen (siehe Abbildung 3). 44% der befragten Unternehmen geben an, dass der/die HR-Ausschuss-Vorsitzende über HRM-Erfahrung verfügt.

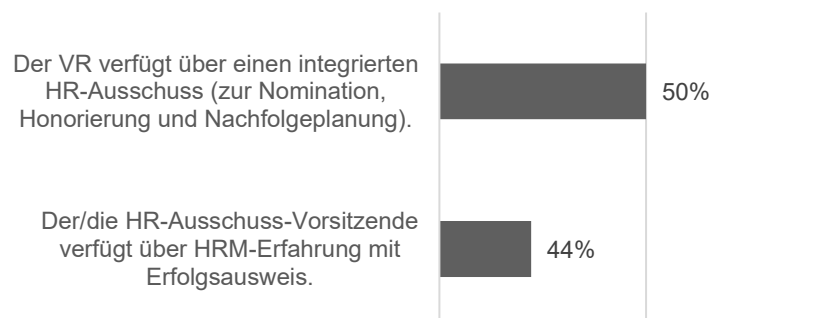


Abbildung 3: HR Ausschuss (N = 18-20)

95% der Unternehmen geben an, dass der VR jährlich eine Selbstbeurteilung der kollektiven VR-Leistung durchführt. Zudem wird in 90% der Unternehmen die Entschädigung des VR-Präsidenten im Vergleich zu

<sup>16</sup> Compensation Study for Executives in Switzerland. HCM Swiss 100: <https://de.hcm.com/publications/>

<sup>17</sup> Hilb, M. (2014) Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung. Haupt-Verlag: Bern.

relevanten Mitbewerbern beurteilt. Dies bedeutet, dass bei einer Mehrheit der Unternehmen die Beurteilung der externen Fairness in Bezug auf die Entschädigung des VR-Präsidenten berücksichtigt wird.

### 3.2 Vergütung der Geschäftsleitung

Um die Übereinstimmung der Vergütung der GL mit dem integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung zu beurteilen, wurden die folgenden Kriterien entwickelt: Vergütung in Aktien, Verwendung eines Aktienoptionsprogramms, Unternehmenserfolgsgerechtigkeit, Anwendung einer «Clawback-Klausel» und angemessene Sperrfristen. Die befragten Verwaltungsräte gaben an, ob die erwähnten Vergütungspraktiken bei Ihnen im Unternehmen Anwendung finden (siehe Abbildung 4).

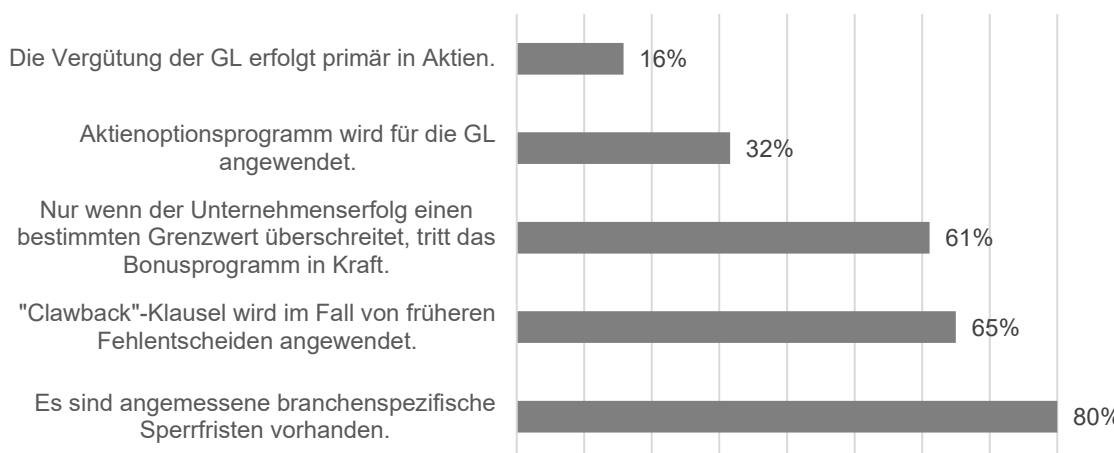


Abbildung 4: Vergütung der Geschäftsleitung (N = 19 - 20)

In 16% der Unternehmen erfolgt die Vergütung der GL primär in Aktien. Im Vergleich dazu, zeigen die Ergebnisse der PWC Studie «Executive Compensation & Corporate Governance: Insights 2018»<sup>18</sup>, dass CEOs von grösseren börsenkotierten Unternehmen einen grossen Bestandteil der Vergütung in Aktien bekommen. Im Jahre 2017 betrug die aktienbasierte Vergütung (Equity-based Pay) von CEOs in SMI (Swiss Market Index) Firmen etwa 40% der Gesamtvergütung.

Gemäss dem integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung sollte das Bonusprogramm erst in Kraft treten, wenn der Unternehmenserfolg einen bestimmten Grenzwert überschreitet. Dazu empfiehlt sich die «Clawback»-Klausel und angemessene Sperrfristen anzuwenden. Eine „Clawback“-Klausel sieht vor, dass der Anspruch auf einen Bonus nur dann entsteht, wenn dieser während des aufrechten Dienstverhältnisses kein Fehlverhalten gezeigt hat (z.B. unerlaubte Konkurrenzaktivität oder strafrechtlich relevantes Verhalten wie Untreue oder Betrug). In der Stichprobe wenden 65% der Unternehmen eine Clawback-Klausel an. Gemäss der HCM Studie «Compensation Study for Executives in Switzerland. HCM Swiss 100»<sup>19</sup>, die Vergütungsberichte von den 100 grössten börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz untersucht hat, beinhalten nur etwa 34% der Langzeit-Incentivierungs-Programme eine «Clawback»-Klausel<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Executive Compensation & Corporate Governance: [www.pwc.ch/exco-insights](http://www.pwc.ch/exco-insights)

<sup>19</sup> <https://de.hcm.com/publications/>

<sup>20</sup> Zu beachten ist, dass die HCM Studie nicht Anzahl Unternehmen, sondern Anzahl der Langzeit-Incentive-Programme untersucht hat.



Unternehmenserfolgsgerechtigkeit bedeutet gemäss dem integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung, dass die variable Vergütung nur dann ausbezahlt wird, wenn der Unternehmenserfolg einen vordefinierten Grenzwert überschreitet. In unserer Stichprobe geben 61% der Unternehmen an, einen Grenzwert zu definieren, welcher das Inkrafttreten des Bonusprogramms aktiviert. In 80% der Unternehmen sind angemessene Sperrfristen in Bezug auf langfristige Vergütungen der GL vorhanden.

### 3.3 Unternehmenserfolgsgerechtigkeit der Vergütung der Geschäftsleitung

Im Folgenden wird die Unternehmenserfolgsgerechtigkeit bei der Vergütung der GL näher betrachtet. Das integrierte Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung legt grossen Wert auf die angemessene Gewichtung von nicht finanziellen Kennzahlen bei der Vergütung der GL. Dazu sollten erfolgsrelevante Risikoaspekte und der tatsächliche Einfluss auf den Unternehmenserfolg für die variable Vergütung mitberücksichtigt werden. Wenn der Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachhaltiger ist, sollte dies im Anteil der längerfristigen Vergütung wiedergespiegelt sein.

Diese Aspekte wurden mit Hilfe von vier Fragen erhoben. Unternehmen wurden gefragt, inwieweit sie den folgenden Angaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) zustimmen: (1) Je grösser der direkte Einfluss des Einzelnen auf den Unternehmenserfolg, desto grösser ist der variable Anteil an der Gesamthonorierung; (2) Je nachhaltiger der direkte Einfluss des Einzelnen auf den Unternehmenserfolg, desto grösser der Anteil der langfristigen Vergütung; (3) Die variable Vergütung berücksichtigt erfolgsrelevante Risikoaspekte; (4) Nicht finanzielle Kennzahlen (kunden-, personal- und umweltorientierte) und finanzielle Kennzahlen werden beide hinreichend gewichtet. Die Ergebnisse sind in die Abbildung 5 dargestellt.

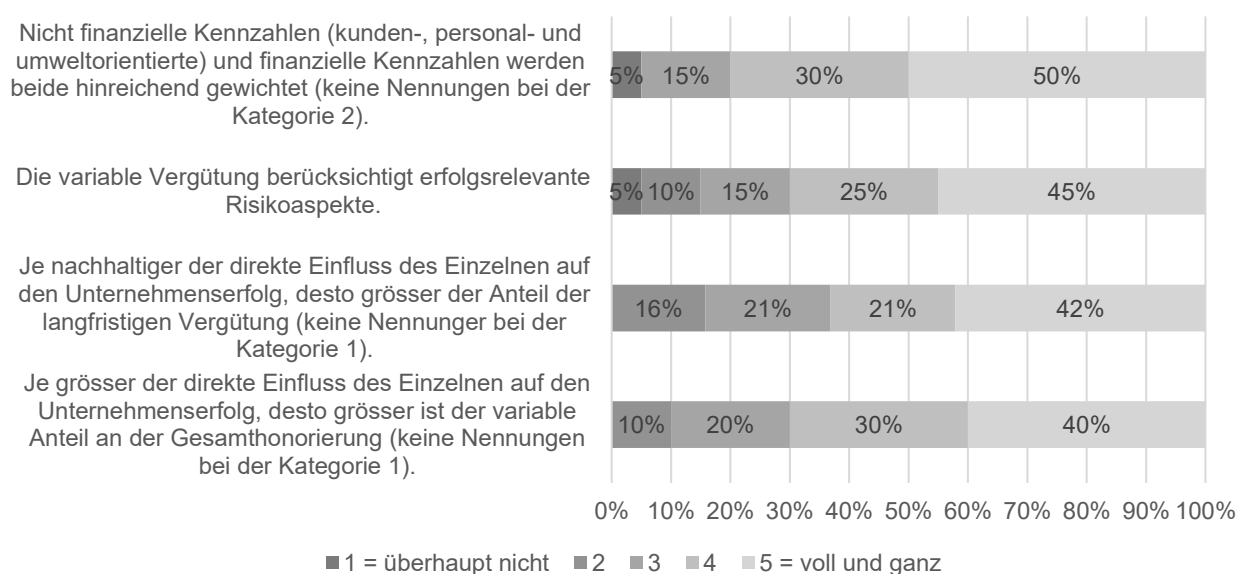


Abbildung 5: Unternehmenserfolgsgerechtigkeit der Vergütung der Geschäftsleitung (N = 19 - 20)

Die Ergebnisse zeigen, dass in 80% der Unternehmen nicht-finanzielle Kennzahlen und finanzielle Kennzahlen hinreichend gewichtet werden. Dabei werden in 70% der Unternehmen erfolgsrelevante Risikoaspekte berücksichtigt. Der nachhaltige Einfluss des Einzelnen auf Unternehmenserfolg wird in 63% der Firmen für die



langfristige Vergütung berücksichtigt. In rund 70% der Firmen bekommen die Mitglieder der Geschäftsleitung eine höhere variable Vergütung, wenn sie einen grösseren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Gemäss dem Integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung, bedingt Unternehmenserfolgsgerechtigkeit eine Begrenzung des variablen Honorierungsanteils. Aus diesem Grund wurden die teilnehmenden Unternehmen gefragt, welche prozentuale Gewichtung die gesamte variable Honorierung des CEO's an der Gesamtvergütung einnimmt. Die Ergebnisse zeigen, dass der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des CEO's im Durchschnitt 57.8% (SD = 17.3%) beträgt. In Abbildung 6 ist zudem die prozentuale Verteilung des Anteils zu sehen.

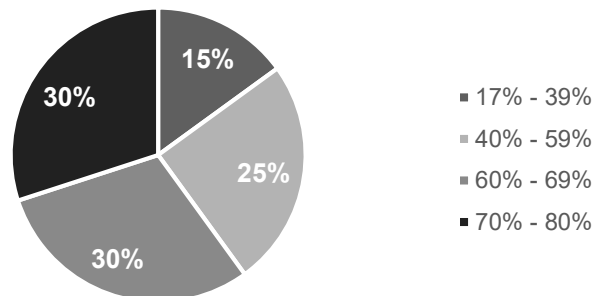


Abbildung 6: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des CEO's (N = 20)

### 3.4 Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung spielt bei der Festlegung der variablen Vergütung eine entscheidende Rolle. Dabei ist es nicht nur wichtig, dass die Leistung der Angehörigen des VR, der GL und des Managements regelmässig überprüft wird, sondern auch wie die Ziele erreicht werden. Unternehmen wurden gefragt, inwieweit sie den folgenden Angaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) zustimmen: (1) Unser Unternehmen verfügt über ein formales Leistungsbeurteilungssystem für alle; (2) Die individuelle Zielerreichung wird mindestens einmal pro Jahr aufgrund einer Selbst- und Fremdbeurteilung evaluiert; (3) Das individuelle Verhalten wird mindestens einmal pro Jahr aufgrund einer Selbst- und Fremdbeurteilung evaluiert. Abbildung 7 zeigt den Anteil der Unternehmen, die der Aussage für GL voll und Abbildung 8 für den VR zustimmen.

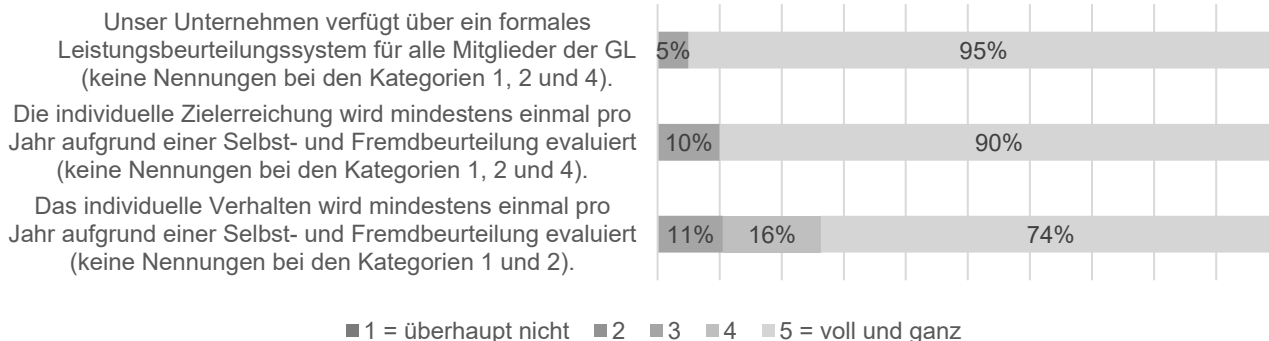


Abbildung 7: Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitung (N = 19 - 20)

Mit einer Ausnahme, verfügen alle Unternehmen über ein formales Leistungsbeurteilungssystem für alle Mitglieder der GL (inkl. CEO). Sowohl das individuelle Verhalten also auch die individuelle Zielerreichung der GL-Mitglieder wird mehrheitlich mindestens einmal pro Jahr aufgrund einer Selbst- und Fremdbeurteilung evaluiert.

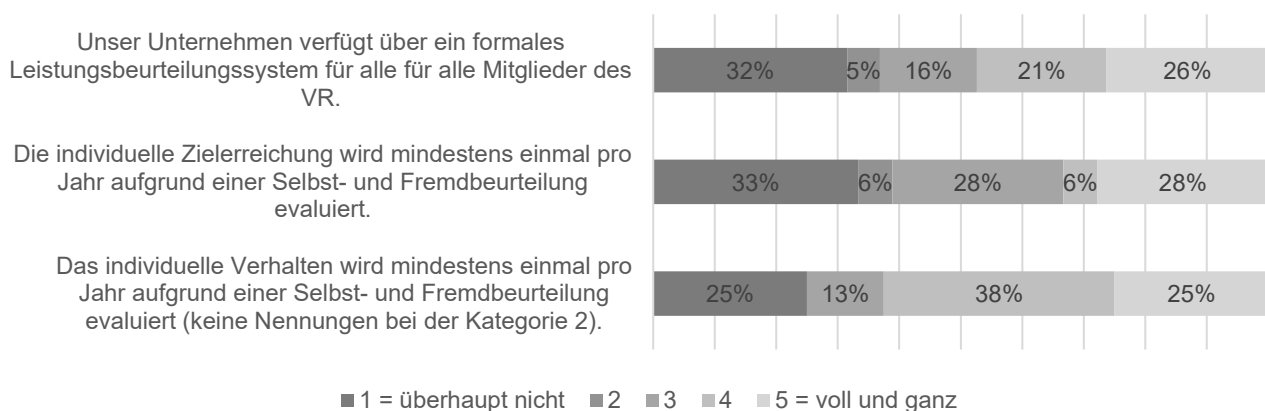


Abbildung 8: Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrates (N = 16 - 19)

Ein etwas anderes Bild der Leistungsbeurteilung zeichnet sich für den VR ab. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass sie über ein formales Leistungsbeurteilungssystem für alle Mitglieder des VRs verfügen. Rund ein Drittel der Unternehmen gibt zudem an, dass sie die individuelle Zielerreichung und rund zwei Drittel das individuelle Verhalten der einzelnen VR-Mitglieder mindestens einmal pro Jahr mit Hilfe einer Selbst- und Fremdbeurteilung evaluieren. Im Vergleich zum VR spielt somit die Leistungsbeurteilung für die GL eine deutlich wichtigere Rolle.

### 3.5 Externe Fairness

Gemäss dem Integrierten Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung ist es zwecks Gewährleistung der externen Fairness nötig, die Gesamtvergütung der VR-Mitglieder und der GL mit Hilfe eines objektiven Vergleichs mit relevanten Vergütungsmarktkonkurrenten zu beurteilen und gegebenenfalls anzupassen. Aus diesem Grund wurden den teilnehmenden Unternehmen mehrere Fragen in Bezug auf Lohnvergleiche mit dem externen Arbeitsmarkt gestellt.

Zu Beginn wurden die Unternehmen gefragt, ob die CEO-Vergütung im Vergleich zu relevanten Mitbewerbern beurteilt wird. Nur in einem von den 20 teilnehmenden Unternehmen ist dies nicht der Fall. Zudem wurden Unternehmen gefragt, inwieweit die folgenden Angaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) auf den VR beziehungsweise die GL zutreffen: (1) Unser Unternehmen hat eine klare Strategie, wie viel Prozent im Vergleich zur Konkurrenz bezahlt werden soll, und (2) Die Salärmarktgerechtigkeit wird periodisch überprüft (Benchmarking). Abbildung 8 zeigt die Resultate bezüglich Unternehmen die.

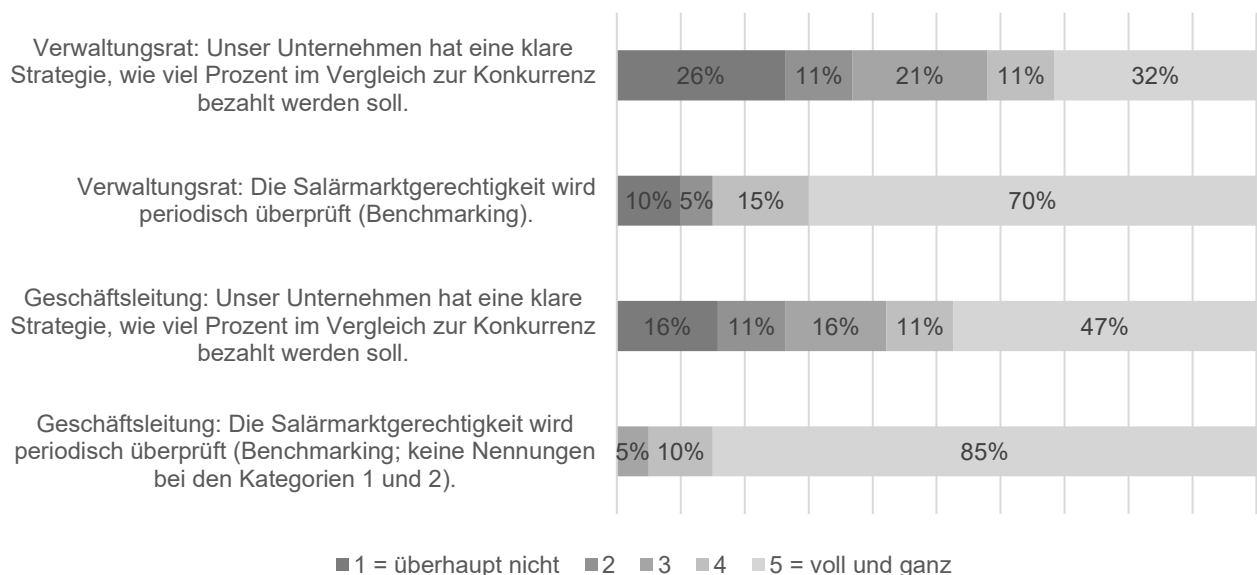


Abbildung 8: Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrates (N = 19 - 20)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen die Salärmarktgerechtigkeit bei der Vergütung der GL und des VRs periodisch überprüft. Somit gibt es beispielweise keine Unternehmen, die die Salärmarktgerechtigkeit für Mitglieder der GL nicht überprüfen. Allerdings hat nur 43% der Unternehmen eine klare Strategie wie viel sie dem VR im Vergleich zum externen Markt bezahlen wollen. Bei der GL hat 58% der Unternehmen eine klare Strategie wie viel sie im Vergleich zum externen Arbeitsmarkt bezahlen wollen.

#### 4 Zusammenfassung und Ausblick

Das «Integrierte Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung» beinhaltet drei Hauptkriterien der Honorierung: Interne Fairness, externe Fairness und Unternehmenserfolgsgerechtigkeit. Diese Kriterien wurden in dieser Befragung verwendet um die Honorierungskonzepte der vorselektierten Unternehmen aufzufangen. Die Resultate dieser Befragung zeigen, dass nur die Hälfte der Unternehmen über einen integrierten HR Ausschuss (zur Nomination, Honorierung und Nachfolgeplanung) verfügt. Zudem zeigt sich ein gemischtes Bild in Bezug auf die Unternehmenserfolgsgerechtigkeit. So wird beispielweise die Leistungsbeurteilung für die GL bezüglich Zielerreichung und Verhalten in fast allen Unternehmen durchgeführt. Deutlich weniger Unternehmen verfügen allerdings über ein formales Leistungsbeurteilungssystem für die Mitglieder des VRs. In unserer Stichprobe gibt es auch einige Unternehmen, die Risikoaspekte und nicht finanzielle Kennzahlen bei der Leistungsbeurteilung nur beschränkt berücksichtigen. In Bezug auf die externe Fairness zeigt sich folgendes Bild. Die Mehrheit der Unternehmen überprüft periodisch die Vergütung der GL und des VRs mit relevanten Konkurrenten. Nichtsdestotrotz hat rund die Hälfte der Unternehmen keine klare Strategie, wieviel sie im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten bezahlen möchte.

Diese Befragung hat zum Ziel, eine Datengrundlage für das **Swiss Institute of Directors** zu liefern, um Unternehmen für vertiefte Interviews zu den Vergütungspraktiken auszuwählen. Basierend auf diesen qualitativen Interviews werden dann in einem zweiten Schritt Unternehmen mit vorbildlichen Vergütungspraktiken identifiziert und prämiert. Die Identifikation von Unternehmen mit vorbildlichen Vergütungspraktiken wird durch Swiss Institute of Directors unter der Leitung von Prof. Dr. Martin Hilb, in einem zweiten Schritt durchgeführt und ist nicht Bestandteil dieser Befragung (siehe Abbildung 1). Folgende Unternehmen wurden in früheren Prämierungsrunden (2010, 2013, 2017) durch das Swiss Institute of Directors ausgewählt: Burckhardt Compression, Nestle, Straumann, Lonza, Syngenta, Adecco; Liechtensteinische Landesbank, Swiss Re und SFS Group. Die Resultate der Prämierung 2019 werden durch Swiss Institute of Directors im Herbst 2019 kommuniziert.

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

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

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

September 2019  
Universität Luzern  
Frohburgstrasse 3  
Postfach 4466  
6002 Luzern