



ASCO[®] think!

ASCO Think WhitePaper

Schweizer Vergütungsmodell
ASCO Think fordert Schweizer
Werte in der Vergütung

Das Wichtigste in Kürze	4
I. Ausgangslage und Diagnose	7
1. Mensch – Motivation – Geld	9
2. Praxis der Vergütung	11
3. Bisherige politische Debatten	16
II. Grundlagen und Elemente einer zukunftsfähigen Vergütung	19
4. Normative Grundlagen und Thesen	20
5. 4-Komponenten-Modell	23
6. Gestaltung der Rahmenbedingungen	27
III. Handlungsempfehlungen	29
7. Handlungsempfehlungen für die Politik	30
8. Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft	31
Impressum	35
Beteiligte Personen	36
Portrait ASCO, ASCO Think, CMC	37

Das Wichtigste in Kürze

ASCO Think ist die Denkfabrik der ASCO (Association of Management Consultants Switzerland). Sie besteht aus einer Gruppe von Unternehmensberatern, welche über die internationale Zertifizierung CMC (Certified Management Consultant) verfügen. ASCO Think will mit regelmässigen Publikationen einen Beitrag zu unternehmensrelevanten Themen der Schweiz leisten. Mit dem ersten WhitePaper zum Thema Vergütung liefert sie Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft ein differenziertes Vergütungsmodell mit konkreten Lösungsvorschlägen.

- In den letzten Jahren sind in der Schweizer Wirtschaft in der Bezahlung der Führungskräfte Exzesse vorgekommen, welche der Reputation aller Unternehmen schaden.
- Der Wettbewerb um qualifizierte, global tätige Führungskräfte sowie der Zwang zur Offenlegung der Saläre haben insbesondere bei internationalen Grossfirmen die Entwicklung der Gesamthöhe und die Struktur der Vergütung stark beeinflusst. Dieser Trend hat in der Schweiz dazu geführt, dass die Wirtschaft bei Politikern und in der Bevölkerung an Reputation verloren hat.
- Eine Rückbesinnung auf schweizerische Werte ist deshalb notwendig. Unsere Kultur des fairen Umganges hat wieder einen zentralen Teil unserer Wettbewerbsvorteile sowie der hiesigen Rahmenbedingungen darzustellen. Dies bedeutet, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine aktive partizipative Führung praktizieren.
- Damit diese Forderung Realität wird, stellen wir in diesem Papier das «Schweizer Vergütungsmodell» vor:
- Unternehmensgerechte Vergütungssysteme beruhen auf einem marktgerechten Funktionslohn, bezahlbaren Sozialleistungen, einem zielorientierten, variablen Bonus sowie einfachen Beteiligungsmöglichkeiten (4-Komponenten-Modell).
- Die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungssysteme liegt beim Verwaltungsrat. Er hat diese aktiv wahrzunehmen und darf sie nicht delegieren, auch nicht an die Generalversammlung.
- Vergütung bedingt Führung. Klare und nachvollziehbare Zielvereinbarungen sind der Ausgangspunkt für die variable Leistungsvergütung.

Werden die oben aufgeführten Prinzipien eingehalten, braucht es keine von einem Gesetzgeber festgelegten absoluten bzw. relativen Obergrenzen für die Vergütung von CEO, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

Folgende Elemente prägen das Schweizer Vergütungsmodell:

Leistungsorientierung und Marktkonformität

- Verknüpfung von Führung und Vergütung
- Fokus auf Funktionslohn und Zielvereinbarung
- Beachtung der Wettbewerbsposition und Ausrichtung eines Marktlohnes

Leistungsanreize und variable Vergütung

- Honorierung der relativen Leistung
- Leistungsbeurteilung als Element des Führungsprozesses
- Keine Hebel über Aktien/Optionen

Transparenz und innere Logik

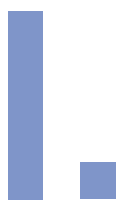
- Kompetenz- und funktionsbasierte Grundsätze
- Interne Transparenz der Gehaltsstruktur
- Keine individuellen Steuervorteile

Der Verwaltungsrat als Vertreter der Aktionäre muss seine Verantwortung bezüglich Vergütung aktiv wahrnehmen. Dank Marktkenntnissen sowie seinem Einfluss auf die Ausgestaltung des gesamten Vergütungssystems sind bedarfsgerechte und professionelle Lösungen zu entwickeln bzw. einzuführen.

Schweizer Werte sollen auch in der Vergütung als Leitfaden dienen. Die Politik muss bestehende Gesetze auf falsche Anreize überprüfen und diese – wo nötig – eliminieren.

Die Besteuerung einzelner Vergütungskomponenten gilt es zu vereinfachen.

Das Dokument enthält Hinweise und Empfehlungen an verschiedene Interessen- und Anspruchsgruppen. Es soll einen Beitrag an eine positive und faktenbasierte Diskussion leisten.



Ausgangslage und Diagnose

ASCO Think ist die Denkfabrik der ASCO (Association of Management Consultants Switzerland). Sie besteht aus einer Gruppe von Unternehmensberatern, die Mitglieder der ASCO sind und zusätzlich auch über die internationale Zertifizierung CMC (Certified Management Consultant) verfügen. ASCO ist die Landesvertretung der Schweizer Unternehmensberater.

ASCO Think will mit regelmässigen Publikationen einen Beitrag zu unternehmensrelevanten Themen der Schweiz leisten. Denk- und Lösungsansätze sollen Wege aufzeigen, wie die Zukunft gestaltet werden kann.

Mit dem ersten **WhitePaper** greift ASCO Think das Thema **Vergütung** auf und liefert Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft eine differenzierte Vergütungskonzeption mit konkreten Lösungsvorschlägen. Dabei sollen die Stärken der Schweizer Kultur wie soziale Partnerschaft und Transparenz, etc. zum Tragen kommen.

Vergütung bzw. Entlohnung 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.

Dabei bieten die aktuellen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, zusammen mit den nach wie vor sehr attraktiven Rahmenbedingungen der Schweiz, die Möglichkeit, ein durchdachtes, spezifisches und situativ anpassbares Vergütungssystem zu gestalten. Ein System, das für alle Interessensgruppen einen Orientierungsrahmen schafft, der zu unserer Kultur und zu unserem Wirtschaftssystem passt.

1. Mensch – Motivation – Geld

Moderne Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein optimales Anreizsystem für alle ihre Mitarbeitenden und Stakeholder zu gestalten, unabhängig von ihrer hierarchischen Position. Dabei stehen der Mensch sowie seine individuellen Bedürfnisse und Absichten im Zentrum des Interesses. Frühere Theoretiker vertraten die Ansicht, dass der Mensch seine Bedürfnisse kennt und folglich seinen Nutzen maximiert, was sich im Menschenbild des «homo oeconomicus» widerspiegelt.

Wissenschaftliche Studien und praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass der Mensch nicht immer nur ökonomisch rational handelt, sondern häufig seine kurzfristigen Bedürfnisse und Interessen vor übergeordnete, langfristige Anliegen stellt. Es gilt deshalb herauszufinden, mit welchem Anreizsystem dieses menschliche Verhaltensmuster sowie die unterschiedlichen Interessen (Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Aktionäre und Gesellschaft) optimal befriedigt werden können.

Die Bedeutung des Geldes ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Faktor, dessen Auswirkungen auf den Menschen eine zentrale Rolle spielt. Für die Motivation ist das Geld allein kein ausreichender Anreiz, da sich die Gründe zum Arbeiten je nach Bedürfnis des Arbeitnehmers unterscheiden. Zudem zeigen wissenschaftliche Studien (s. Herzberg, Osterloh, Fehr, Sprenger) seit Jahrzehnten, dass die Anreizwirkung des Geldes lediglich von kurzer Dauer ist.

Anreize spornen zu Höchstleistungen an, wenn die Vergütung mit objektiv messbaren und nicht manipulierbaren Leistungsindikatoren verknüpft wird. Leider besteht bei Zielvereinbarungen die Gefahr, dass falsche oder unzureichende Leistungsindikatoren gewählt werden und somit falsches Verhalten gefördert wird. Einen solchen Motivator stellt beispielsweise der absolute Aktienkurs eines Unternehmens dar, der von vielen exogenen Faktoren (z.B. konjunkturelle Entwicklungen) abhängig ist. Hier wäre ein relativer Aktienkurs besser geeignet. Eine sorgfältige Überprüfung der zweckmässigsten Indikatoren und deren Auswirkungen ist deshalb sehr empfehlenswert.

Im Idealfall wird der Mitarbeitende in der Höhe seines vergleichbaren Wettbewerbslohns entlohnt: dem Gehalt, welches im Durchschnitt die direkten Konkurrenten für eine vergleichbare Position bezahlen. Erfährt der Mitarbeitende zudem eine aktive Führung, Förderung und Entwicklung, dann sind finanzielle Retentionszahlungen nicht notwendig. Bei Führungskräften können durch das Setzen von explizit festgehaltenen Leistungsanreizen exorbitante Gehalts- oder Bonuszahlungen verhindert werden. In der Praxis wird diese Ansicht leider zu selten vertreten und findet kaum Anwendung.

Neben dem individuellen Einzelbeitrag zur Zielerreichung ist auch die Team- und die Unternehmensleistung in der Vergütung zu berücksichtigen, um die Kooperation der Mitarbeitenden zu fördern und eine Kultur der Identifikation und Loyalität zu schaffen. Auch müssen Anreize als fair erlebt werden, damit sie ihre Wirkung in der Leistungserbringung erfüllen und nicht zu einem falschen Verhalten führen.

Insgesamt verdeutlichen die aufgezeigten Punkte, dass Unternehmen durch ihre Anreizsysteme das Verhalten der Mitarbeitenden und der Führungskräfte massgeblich beeinflussen. Einseitige Anreizsysteme (z.B. einseitig monetär oder einseitig auf individuelle Leistung ausgerichtet) führen auch zu einseitigen (und damit in der Regel unerwünschten) Verhaltensweisen.

2. Praxis der Vergütung

Eine optimale, wirkungsorientierte und fair empfundene Vergütung gehört heute zu den zentralen Anliegen eines Unternehmens, das sich marktgerecht positionieren sowie seinen Unternehmenswert und die Reputation als bevorzugter Arbeitgeber nachhaltig steigern möchte. Gleichzeitig ist die Realisierung einer solchen Zielsetzung in der Praxis eine anspruchsvolle Herausforderung, die von Unternehmen idealerweise mit viel Erfahrungswissen und einer Bereitschaft zur Transparenz anzugehen ist.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die aktuellen Vergütungspraktiken von in der Schweiz ansässigen Unternehmen mit Schweizer Arbeitsverträgen gegeben. Er wird mit einem Fokus auf Stärken und Schwachstellen nach den Ebenen Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsleitung sowie Verwaltungsrat unterteilt.

2.1 Allgemein

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ein massgeschneidertes Vergütungspaket die Differenzierung am Markt, das Reputationsmanagement und die Umsetzungssteuerung unterstützt. Der Aspekt der globalen und lokalen Entlohnung ist angemessen zu berücksichtigen. Dabei ist es wesentlich, die Vergütung auf die landesspezifischen Verhältnisse auszurichten.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema macht deutlich, dass bei uns zu oft globale Vergütungselemente ohne Berücksichtigung von lokalen Bedürfnissen übernommen wurden.

Es entstand ein «Kampf der Wertesysteme», der wirtschaftliches Fehlverhalten resp. 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.

Zudem sind öfter die einzelnen Teile des betrieblichen Bezahlungssystems 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 Antriebspotenzial vollständig ausschöpfen zu können.

Es ist auch 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.

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

Die Festsetzung der Vergütung ist eine Aufgabe der Leitungsgremien: Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Sie kann und darf nicht an Dritte delegiert werden.

2.2 Mitarbeitende

In vielen Schweizer Unternehmen werden die Mitarbeitenden zunehmend mit Funktionslöhnen vergütet, unabhängig von Alter und Geschlecht. Eine Problematik besteht weiterhin aus Sicht der Gewerkschaften, weil für diese das Alter bei der Festsetzung der Grundvergütung noch immer eine wichtige Rolle spielt. Ihr zentrales Anliegen ist dabei die soziale Gerechtigkeit. Diese ist jedoch für die Mitarbeitenden oft wenig nachvollziehbar, da die 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.

Die nichtmonetären Anreize werden noch zu wenig genutzt. Der Fokus der Unternehmen in der Schweiz sollte vermehrt auf Kriterien wie Unternehmertum, Führungsqualität, Mitarbeiterpartizipation oder Arbeitszeitgestaltung gelegt werden.

2.3 Führungskräfte

Auf der Führungsebene haben «kurzfristige Anreize» einen wichtigen Stellenwert und sie 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.

2.4 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 (war for talents) wurden globale Konzepte übernommen.

Die Grundsäläre der Topmanager 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.

2.5 Verwaltungsrat

Die Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder umfasst typischerweise drei Elemente:

- Fixe Vergütung
- Sitzungsgelder
- 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. Positiv zu vermerken ist allerdings, dass nur selten die Verwaltungsratspräsidenten und die Verwaltungsratsmitglieder Anspruch auf einen leistungsspezifischen Bonus haben.

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.

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 bei uns 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.

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.

Mit einer Besinnung auf Schweizer Werte gilt es, eine höhere Transparenz und Nachhaltigkeit bei der Vergütung zu erreichen. Unternehmen haben in Zukunft einen höheren Beitrag zur Leistungsförderung der Mitarbeitenden zu leisten und damit zur gesamten Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen.

Praxis der Vergütung in der Schweiz

Bereich	Stärken	Schwächen
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrheitlich gut funktionierende Bezahlung bei hoher Arbeitszufriedenheit • Gesamtvergütungssysteme gewinnen zunehmend an Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig konzeptionell durchdachte ganzheitliche Vergütungssysteme • Viele Unternehmen haben keine Vergütungsstrategie • Mangelnde Wahrnehmung der Führungsaufgaben
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Vergütung erfolgt zunehmend nach Funktionslöhnen und unabhängig vom Alter des Funktionsinhabers • Zunehmender Einsatz von Leistungsanreizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht-Monetäre Anreize werden vernachlässigt (z.B. Unternehmertum, Innovationskraft, Führungsqualität, Mitarbeiterpartizipation, etc.) • Mangelhafte bzw. zum Teil fehlende Leistungsbeurteilung
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmender Einsatz leistungsorientierter Vergütungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Falsche Konzipierung und Handhabung der Bonuszahlungen • Fokus auf kurzfristige, individuelle, nicht beeinflussbare Ziele
Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstheit und Sensibilität über existierende Schwächen nimmt zu • Auseinandersetzung mit möglichen Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu unreflektierte Übernahme anglosächsischer Gepflogenheiten • Unzutreffende bzw. nicht eingesetzte Vergleichsmassstäbe
Verwaltungsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrheitliche fixe Entschädigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergütung oft intransparent • Zu wenig Einflussnahme und konzeptloses Agieren

3. Bisherige politische Debatten

Zeitgleich mit der verstärkten Kritik an Spitzenbezügen von einigen wenigen Führungspersönlichkeiten und den zugrunde liegenden Vergütungskonstrukten wurden in der Schweiz verschiedene Initiativen und Gegenvorschläge in dieser Thematik lanciert. Diese verfolgen primär die Absicht, die Benachteiligung der Aktionäre aufzuheben oder die Mitarbeiter zu schützen. Die Initiativen stehen jedoch in einem Widerspruch zu einem langfristigen politischen Auftrag zur ganzheitlichen Verbesserung der nationalen Rahmenbedingungen, da sie oft Teilaspekte betreffen und persönlich bzw. parteipolitisch motiviert sind.

Die vorhandene Konzeptlosigkeit in Vergütungsfragen birgt die Gefahr eines Wettbewerbsnachteils für den Wirtschaftsraum Schweiz.

3.1 «Gegen die Abzockerei» / Thomas Minder / Beim Parlament hängig

Das Hauptanliegen der Initiative ist, dass die Generalversammlung von börsenkotierten Schweizer Unternehmen jährlich über die Gesamtsumme aller Vergütungen (Geld und Wert der Sachleistungen) des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung abstimmt. Hinzu kommt die Wahl des Verwaltungsrates, der Ausschüsse und der Stimmrechtsvertreter. Zudem fordert sie beim Firmenaustritt keine Abgangs- oder andere Entschädigung und keinen zusätzlichen Berater- oder Arbeitsvertrag von einer anderen Gesellschaft der Gruppe, keine Vergütung im Voraus sowie keine Prämie für Firmenkäufe und -verkäufe. Die Regelung erfolgt dabei über die Statuten. Diese Initiative fordert mehr Transparenz und will den Aktionären einen grösseren Einfluss gewähren. Erfolgt eine Annahme der Initiative, kann dies zu einem Anreizverlust und einer wenig sinnvollen Einschränkung des Wettbewerbs führen.

3.2 «Aktienrechtsrevision» / Bundesrat / Beim Bundesrat hängig

Als indirekten Gegenvorschlag zur Abzocker-Initiative arbeitet der Bundesrat an einer Aktienrechtsrevision. Mit dieser wird das Unternehmensrecht umfassend modernisiert und den wirtschaftlichen Bedürfnissen angepasst. Insbesondere werden die Corporate-Governance-Richtlinien verbessert, die Regeln über die Generalversammlung aktualisiert sowie die Kapitalstrukturen und das Rechnungslegungsrecht neu geregelt. Auch diese Revision hat das Ziel, die Transparenz zu erhöhen und die Aktionärsrechte zu stärken. Die Aktionäre hätten aber nicht zwingend einen direkten Einfluss auf die Vergütungsproblematik. Die Räte beraten zurzeit über diesen Gegenvorschlag.

3.3 «Bonussteuer» / Diverse Parteien, Bundes- und Ständerat / Offen

Bei der Bonussteuer stehen mehrere Modelle zur Diskussion. Grundsätzlich sieht die Bonussteuer vor, dass Unternehmen jährliche Vergütungen über drei Millionen Franken nicht länger von den Steuern abziehen können. In Verlustjahren sollen hohe Boni zudem unzulässig sein. Unter anderem wird ein Tantiemen-Modell vor-

geschlagen, in welchem Unternehmen künftig Boni über drei Millionen Franken als Gewinn zu versteuern haben. Die Initiative versucht, die exorbitanten Boni einzudämmen und gleichzeitig höhere Steuern einzunehmen. Parallel dazu würden aber die Unternehmenserträge schmelzen und das gesamte Unternehmen belasten. Die Initiative wurde zunächst vom Nationalrat abgelehnt. Jetzt ist die Diskussion über die Rechtskommission des Nationalrates wieder eröffnet worden. Diese empfiehlt die Bonussteuer als direkten Gegenentwurf zur Abzocker-Initiative: «Das Stimmvolk soll über eine Bonussteuer abstimmen können.»

3.4 «1:12 Für gerechte Löhne» / Juso / Beim Parlament hängig

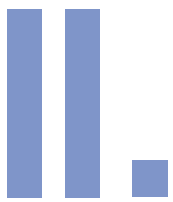
Die Initiative der Juso möchte, dass der höchste von einem Unternehmen bezahlte Lohn nicht höher ist als das Zwölfwache des tiefsten vom gleichen Unternehmen bezahlten Lohnes. Als Gesamtlohn gilt die Summe aller Zuwendungen (Geld und Wert der Sach- und Dienstleistungen), welche im Zusammenhang mit einer Erwerbstätigkeit entrichtet werden. Damit wird eine Schliessung der Lohnschere beabsichtigt und auch ein höheres Gerechtigkeitsempfinden bei den Mitarbeitern erwartet. Dagegen sprechen sinkende Anreize für die oberen Führungsebenen und folglich eine Einschränkung der Wettbewerbskraft. Eine leistungsabhängige Entlohnung wird dadurch stark eingeschränkt.

3.5 «Mindestlohn-Initiative» / Schweizerischer Gewerkschaftsbund / Eingereicht

Mit dieser Initiative wird verfolgt, dass der Bund und die Kantone Massnahmen zum Schutz der Löhne auf dem Arbeitsmarkt treffen. Sie fördern zu diesem Zweck insbesondere die Festlegung von orts-, berufs- und branchenüblichen Mindestlöhnen in Gesamtarbeitsverträgen und deren Einhaltung. Der Bund soll einen gesetzlichen Mindestlohn festlegen. In der Übergangsbestimmung wird weiterhin postuliert, dass der gesetzliche Mindestlohn CHF 22.-/Stunde betragen soll. Damit sollen Diskriminierungen eingeschränkt, die Kaufkraft erhöht und tiefere Sozialausgaben erreicht werden. Demgegenüber stehen abnehmende Unternehmenserträge sowie eine Zunahme der Schwarzarbeit. Die Initiative wurde eingereicht.

Überblick bisherige politische Debatten zu Vergütungssystemen

Partei / Initiant	Vorstoss	Hauptanliegen	Vorteil	Nachteil
SVP / Thomas Minder	Initiative gegen die Abzockerei	GV soll über Vergütungen der GL und VR bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Transparenz • Grösserer Einfluss seitens der Aktionäre • Weniger Boni-Exzesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Anreizverlust • Einschränkung des Wettbewerbs
Bundesrat	Aktienrechts-Revision (Indirekter Gegenvorschlag)	GV soll Gesamtvertrag der VR-Vergütungen genehmigen können	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Transparenz • Aktienrechte stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionäre haben nicht zwingend einen direkten Einfluss
Diverse Parteien/ Bundesrat/ Ständerat	Bonussteuer (Tantiemen-Modell)	Boni über 3 Mio. von Unternehmen als Gewinn versteuert	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Boni-Exzesse • Höhere Steuereinnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmende Unternehmenserträge • Belastung für das ganze Unternehmen
Juso Schweiz	1:12 – Für gerechte Löhne	Tiefster Lohn im Unternehmen darf nicht mehr als 12-mal tiefer sein als höchster Lohn im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Schliessung der Lohnschere • Höheres Gerechtigkeitsempfinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Anreize • Einschränkung des Wettbewerbs • Einschränkung der leistungsabhängigen Entlohnung
Schweizerischer Gewerkschaftsbund	Mindestlohn-Initiative	Mindestlohn von CHF 22.-/Std. oder CHF 4000.-/Monat, GAV	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Diskriminierung • Höhere Kaufkraft • Tiefere Sozialabgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Schadet den Unternehmen und dem Standort Schweiz • Förderung von Schwarzarbeit



Grundlagen und Elemente einer zukunftsfähigen Vergütung

4. Normative Grundlagen und Thesen

Vergütungskonzepte sind komplexe Systeme, die aus einer Vielzahl von miteinander verbundenen sowie interagierenden Teilen bestehen. Um stimmig zu sein, müssen sie gleichzeitig nicht nur die einzelnen Menschen überzeugen, sondern haben sowohl der betriebswirtschaftlichen Logik als auch den volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen zu genügen.

Dafür braucht es einen ganzheitlichen Bezugsrahmen, der diese mehrstufige Vielfalt integriert und berücksichtigt. Es sind deshalb die Werte und Prinzipien zu pflegen, die sowohl dem Individuum als auch den Sozialpartnern und der Gesellschaft selbst Orientierung geben und Grenzen setzen.

Die Kultur und Fähigkeit der Schweizer Gemeinschaft, diesen Rahmen immer wieder neu zu definieren, trägt wesentlich zum Erfolg der letzten Jahrzehnte bei. Das im Folgenden vorgestellte **«Schweizer Vergütungsmodell»** orientiert sich an den Stärken dieser Schweizer Tradition, welche geprägt ist durch eine internationale Ausrichtung und ein grosses Verständnis für andere Denkhaltungen und Vorgehensweisen.

Als ganzheitliches Vergütungsmodell genügt es den Anforderungen aller Interessensgruppen:

- Der Zukunft des Standortes Schweiz mit ihrer nationalen und internationalen Verantwortung
- Der vielfach bewährten Sozialpartnerschaft von Arbeitgebern und -nehmern
- Dem Unternehmen und seinen strategischen Stossrichtungen (Wettbewerbsfähigkeit)
- Der hohen Eigenverantwortlichkeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Dem einzelnen Mitarbeitenden bzw. Führungskraft in seiner/ihrer Vielfalt

Die folgenden Werte und Prinzipien sind die wesentlichen Bezugsgrössen für die relevanten Interessensgruppen. Sie bestimmen hauptsächlich die Qualität eines neuen Vergütungskonzepts. Und sie sind durch das tatsächlich gelebte Verhalten zu fördern.

Werte und Verhalten des Swiss Compensation Culture

Werte und Prinzipien

Verkörpert durch das Verhalten jedes GL- und VR-Mitgliedes

Akzeptanz

Das Gehaltssystem gilt für alle, wird von allen verstanden und bejaht. Es fördert den sozialen Frieden

- Adäquater Einbezug aller Sozialpartner und deren Interessen bei der Gestaltung und Verabschiedung des Gehaltssystems

Anerkennung

Der individuelle Beitrag wird anerkannt und entsprechend vergütet

- Anerkennung und Wertschätzung aller Leistungen und Beiträge, nicht nur monetär
- Verbindliche, partnerschaftliche und nachvollziehbare Vereinbarung der Ziele, Messgrößen und Leistungsindikatoren

Eigenverantwortung

Jeder ist für sein Verhalten und die Folgen verantwortlich

- Gemeinsame Vereinbarung der relevanten Ziele Freiheit in Vorgehen zur Zielerreichung

Fairness

Die Vergütung stimmt sowohl im Verhältnis zum eigenen Beitrag, als auch im Verhältnis zum Beitrag und zur Vergütung aller anderen

- Gehaltssystem durchgängig gestalten (Extreme Bezahlungen verhindern)
- Würdigung der individuellen Leistungsanstrengungen sowie der tatsächlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Freiheit und Integrität

Das Vergütungssystem respektiert die Privatsphäre und die Wirtschaftsfreiheit

- Einschränkung der Willkür in der Salärfestlegung durch systemischen Aufbau
- Persönliche Einflussmöglichkeiten bei der Zielvereinbarung und der Zielerreichung

Individualität und Selbstverwirklichung

Ausschöpfung der individuellen Möglichkeiten

- Individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, welche nach der Leistungsbeurteilung gemeinsam festgelegt werden (Talentmanagement)

Nachhaltigkeit

Förderung der langfristigen Erhaltung der Ressourcen

- Ziele und Entlohnung fördern die langfristige Entwicklung des Unternehmens und der Stakeholder

Sicherheit und Regeneration

Adäquate Verteilung und Tragbarkeit der Risiken

- Das Vergütungssystem ist nicht abhängig von der Willkür eines Vorgesetzten
- Vermeidung von sozialen Härtefällen
- Individuelle Leistungsfitness unterstützen (verhindert «burn out»)

Zukunftsfähigkeit

Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz

- Motivierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte (mit Engagement am gleichen Strick ziehen)

Viele Führungskräfte orientieren sich noch an einem mechanistischen Menschenbild, entwickelt und beschrieben von Taylor 1911 in seiner «Wissenschaftliche Betriebsführung». Dieses auf Regeln und Kontrollmechanismen fokussierte Führungsverständnis mag kurzfristig auch heute noch gelegentlich funktionieren, führt aber langfristig in Sackgassen.

Vielmehr ist auf allen Ebenen eines Unternehmens Eigeninitiative, selbständiges Arbeiten und Unternehmertum vor Ort gefragt. Moderner und zeitgemässer ist eine Denkhaltung, die auf Selbststeuerung setzt. Verhalten wird nicht mehr von aussen, sondern von innen gesteuert. Doch innere Einstellungen, bzw. Haltungen wie Achtsamkeit, Selbstdisziplin, Masshaltung, Zuverlässigkeit oder Verantwortlichkeit lassen sich nur in Ausnahmesituationen durch Vergütungsmodelle erzeugen.

Wer möchte, dass Mitarbeitende und Führungskräfte sich solche Haltungen zu eigen machen, müsste ihnen Gelegenheit bieten, den Nutzen der erwähnten Werte zu erfahren.

Ein Zieldiktat hat wenig Chancen. Gefragt ist eine echte Zielvereinbarung, die partizipativ auch die Mitarbeiterinteressen und -wünsche mit den Unternehmensanforderungen abgleicht und ausgewogen festlegt, was der Beitrag eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft wert ist.

Zielorientierte Führung und Vergütung

Es gibt keine Vergütung ohne Führungsverantwortung. Der Kreislauf der Führung beginnt mit der Zielvereinbarung, umfasst Fortschrittskontrollen und eine Leistungsbeurteilung. Die Vergütung ist das Entgelt für erbrachte Leistungen.

Die Führungsverantwortung bleibt bei der jeweils zuständigen Führungskraft. Sie kann nicht delegiert werden.

Unabdingbare Voraussetzung für die Vergütung ist die verbindliche, partnerschaftliche und nachvollziehbare Vereinbarung der Ziele, Messgrössen und Leistungsindikatoren.

Die Festlegung der Vergütung berücksichtigt die zielbasierte Leistungsbeurteilung und die Würdigung der Gesamtsituation. Dies verlangt «top down» klare Führungszuständigkeiten und nicht zuletzt «Mut zum Führen».

5. Vier-Komponenten-Modell

Die oben dargelegte Sichtweise prägt die nachfolgende Ausgestaltung des gesamten Vergütungssystems. Es gilt, den persönlichen Einsatz für das Unternehmen, Unternehmertum, Stärke des Standortes Schweiz sowie die gesellschaftliche Verantwortung zu optimieren.

Das **Schweizer Vergütungsmodell** beruht auf vier Komponenten, die zusammenwirken und je nach Bezugsgruppe zu gestalten sind. Es sind dies:

Grundstruktur des Swiss Compensation Model

Anforderungen an die Stelle (fixe Vergütung)	K1: Funktionslohn
	K2: Sozial- und Nebenleistungen (inkl. Vorsorge)
Effektive, relative Leistung (variable Vergütung)	K3: Bonus und Leistung
	K4: Beteiligung und Unternehmensleistung

Die oben stichwortartig umschriebene Konzeption des Schweizer Vergütungsmodells findet nachfolgend eine Detaillierung und enthält konkrete Anwendungshinweise.

Damit soll die konzeptionelle und strategische Ausrichtung des Ansatzes verdeutlicht werden und dennoch genügend Spielraum für die massgeschneiderte Anwendung im einzelnen Unternehmen gelassen werden.

Die nachfolgend skizzierte Lösung stellt nach Meinung der Verfasser eine Alternative zu der aktuellen Vergütungspraxis (s. Kapitel 2) und der heute in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit diskutierten Varianten (s. Kapitel 3) dar.

Das Schweizer Vergütungsmodell: Detailkonzept

Komponentenbeschreibung

Anwendungshinweise

K1: Funktionslohn

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fixe Vergütung der Anforderungen für die Position, die Kompetenz und Fähigkeit des Funktionsinhabers (Ausbildung, Berufserfahrung, Führungsspanne, Komplexität, Verantwortungsrahmen) • Hat hohe Marktrelevanz (Industrie, Standort, Grösse des Unternehmens) und beachtet die regionalen Gegebenheiten (lokal, regional, national, international) • Ermöglicht die interne Vergleichbarkeit der Funktionsinhaber (Vergleichslohn) • Berücksichtigt den Beschäftigungsgrad | <p>Alter- und Dienstalter sind für die Bestimmung des Funktionslohns nicht relevant</p> <p>Ist diskriminierungsfrei bezüglich Geschlecht, Religion, Alter und Nationalität etc.</p> <p>Bei Funktionswechsel gibt es eine Neubestimmung des Funktionslohnes</p> |
|---|--|

K2: Sozial- und Nebenleistungen (inkl. Vorsorge)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fixe Vergütung der Gehaltsnebenleistungen (Pauschalen statt Einzelbelege für Spesen/Auto, Reka-Checks, Vergünstigungen etc.) • Sozialwerke (AHV, IV, EO, ALV) und Altersvorsorge: Basisdeckung gemäss den Obligationen • Fokus auf Beitragsprimat auch für oberste Führungskräfte • Keine speziellen Einkäufe in die Pensionskasse für Spitzenverdiener (hauptsächlich bei Bonusvergütungen) • Bedürfnisgerechte Lösung für die Führungskräfte (Kaderlösung) | <p>Altersvorsorge soll im Wesentlichen einen Beitrag zur Aufrechterhaltung des bisherigen Lebensstandards nach der Pensionierung leisten.</p> <p>Abkehr vom Leistungsprimat</p> <p>Pauschalierung der Nebenleistungen, wie Essenspesen, Autospesen, Autoleasing. Damit entfallen Einzelbelege mit hohem Kontrollaufwand (keine «Spesenritter»).</p> <p>Achtung: Die Kosten und Erwartungen an die bestehenden Systeme der Sozialversicherungen klaffen weit auseinander</p> |
|--|---|

Komponentenbeschreibung

Anwendungshinweise

K3: Bonus und Leistung

<ul style="list-style-type: none"> • Variable Bezahlung der erbrachten Performance 	Bezeichnungen wie Bonus, Prämien, Gratifikation sind anwendbar
<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsperiode ist das Jahr und gilt rückwirkend («short term incentive») 	Stärkerer Fokus auf den Beitrag für die Firma und den Umfang der Zielerreichung (nicht Anstrengung)
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsindikatoren sind objektiv, quantitativ und nicht manipulierbar festzulegen. Sie lassen mit vernünftigem Aufwand den Erfolg messen 	Maximal 7 Zielvereinbarungen (Leistungsindikatoren)
<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von persönlichen, teamspezifischen und organisationsbezogenen Leistungen (vor allem explizite Zielvereinbarungen) 	Subjektiv geprägte und intransparente Vereinbarungen sind zu vermeiden
<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung ist eine Klärung der im entsprechenden Kalenderjahr umzusetzenden Strategien sowie das entsprechend gewünschte Verhalten aller am Unternehmen beteiligten Personen 	Relative Teamleistung vor individueller Leistung
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsindikatoren werden vom Mitarbeitenden verstanden und akzeptiert. Sie werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten vereinbart 	Anreize, die Loyalität und Unternehmertum fördern, sind zu bevorzugen
<ul style="list-style-type: none"> • Neben quantitativen Zielen (Umsatz etc.) gelten auch operationalisierte Verhaltensziele (qualitativer Fachbeitrag, Projektarbeiten, Business Development, Mitarbeiterförderung) 	Das Bonussystem muss erlauben, dass keine Auszahlungen in ertragsschwachen Jahren erfolgen
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsspezifische Ausprägung (Systemgestaltung) kann unterschiedlich gemäss Unternehmenssituation sein 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bonusauszahlung ist abhängig vom Bereichs- und allenfalls dem Unternehmenserfolg 	

Komponentenbeschreibung

Anwendungshinweise

K4: Beteiligung und Unternehmensleistung

<ul style="list-style-type: none"> • Variable Vergütung, vom Unternehmenserfolg abhängig • Prospektive Ausrichtung, maximal 5 Jahre («long term incentive») • Unternehmensweite Leistungsindikatoren gelten für alle Mitarbeitenden • Abgestimmt auf die Marktsituation sowie das Wettbewerbs- und Branchenumfeld • Teile des Bonus werden entweder ausbezahlt oder gutgeschrieben (deferred) • Gilt in guten und schlechten Zeiten (balanciertes System) • Keine Garantie auf Auszahlung bei schlechtem Geschäftsergebnis. Eine «negative Auszahlung» (Entnahme aus dem individuellen Bonuskonto) ist möglich • Beteiligung am Aktienkapital, mit vernünftigen Hebel, nicht manipulierbar • Kein Fokus auf Options und komplizierte Derivate etc. 	<p>Relative Performancevergütung bzgl. Marktpositionierung (extern) und Erfüllung der Erwartungen betr. Gewinn (intern/Aktionäre) sind vorrangig</p> <p>Verzicht auf komplizierte Optionspläne</p> <p>Keine grossen Hebel in der Ausgestaltung, die Missbrauch auslösen</p> <p>Garantierte Anreize vermeiden</p> <p>Steuerliche Privilegien können falsches Verhalten oder das Nichteinhalten von Regeln auslösen</p> <p>Simulationen der Systemauswirkungen sind zwingend</p>
---	--

Vergütung des Verwaltungsrates

Die Vergütung der Verwaltungsräte richtet sich nach der Komplexität der Unternehmenssituation, der geforderten Kompetenz, dem zeitlichen Einsatz und dem Reputationsrisiko.

Die Bezüge sind fix. Die Auszahlung kann teilweise Aktien beinhalten. Leistungsspezifische Bezahlungen sind nicht erwünscht.

Zwischen der Höhe der Vergütung von Verwaltungsrat und Management ist mehr Gleichgewicht anzustreben. Dabei gilt es natürlich zu beachten, dass ein Verwaltungsratsmandat nur selten eine Vollzeitbeschäftigung ist.

6. Gestaltung der Rahmenbedingungen

Heute werden die in der Schweiz gültigen Rahmenbedingungen durch das Schweizerische Obligationenrecht geprägt, welches börsenkotierte Unternehmen seit dem 1. Januar 2007 verpflichtet, die folgenden Informationen offenzulegen:

- Die individuelle Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats
- Die Gesamtvergütung für die Exekutivmitglieder des Verwaltungsrats und für die Mitglieder der Geschäftsleitung
- Die Vergütung des höchstbezahlten Mitglieds der Geschäftsleitung

Ethos, die **schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung**, bezweckt,

- bei den Anlagentätigkeiten die Berücksichtigung von Grundsätzen für nachhaltige Entwicklung und die Best-Practice-Regeln im Bereich der Corporate Governance zu fördern.
- ein stabiles und prosperierendes sozioökonomisches Umfeld, das der Gesellschaft als Ganzes dient und die Interessen der zukünftigen Generationen wahrt, zu fördern.

Ethos kämpft für die gleichgewichtiger Beteiligung der Aktionäre an der Unternehmenssubstanz und dem Unternehmenserfolg. Ein wesentlicher Kritikpunkt an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist, dass existierende Vergütungssysteme viel zu hohe und nicht verantwortbare Gesamtkosten bewirken, dass die heutigen, durch angelsächsisches Denken geprägten Konstrukte die Risikobereitschaft der Führungskräfte überstrapazieren und dass solche Lösungen zuletzt auch den Ruf der Firmen beeinträchtigen.

Die in den letzten Jahren durch den Bundesrat erlassenen strengeren Richtlinien bezüglich der Transparenz in der Vergütung führten dazu, dass sich die Qualität und Quantität der Berichterstattung beträchtlich verbesserte. Dies bewirkte, dass unangemessene Vergütungen publik wurden.

Um solche Exzesse zu vermeiden, sollten die Aktionäre über ein Mitspracherecht bei den Vergütungen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung erhalten. Leider ist dies in der Schweiz nicht der Fall. Die Generalversammlung hat lediglich die Möglichkeit, dem Urheber eines unangemessenen Vergütungssystems die Wiederwahl zu verweigern.

Der Anhang 1 des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» vom 6. September 2007 ist eine gute Grundlage für die Diskussion zum Thema Vergütung. Ziel dieser Empfehlungen ist eine Verbesserung der Corporate Governance in Schweizer Unternehmen. Die in Ziffer 25 und 26 des «Swiss Code» enthaltenen Empfehlungen für die Entschädigung von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern wurden hier konkretisiert und weiterentwickelt.

In dem **Schweizer Vergütungsmodell** werden die oben gemachten Bemerkungen zu den hiesigen Rahmenbedingungen respektiert und mitgetragen.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist der Interessenvertreter der Aktionäre und hat die oberste Führungsverantwortung für das Unternehmen und damit das Management. Im Verwaltungsrat braucht es adäquate Strukturen und Kompetenzen, um das zentrale Thema Vergütung zu konzipieren, zu überwachen und anzupassen. Der Rat entscheidet abschliessend über die Vergütung der Geschäftsleitung. Sein Vergütungsausschuss (Compensation Committee) macht entsprechende Anträge. Die Generalversammlung kann nur über die Wahl/Abwahl der Mitglieder des Verwaltungsrates Einfluss nehmen.

Nachfolgend die ASCO THINK-Empfehlungen zu weiteren offenen Diskussionsfeldern:

Goldene Fallschirme

Abgangsentschädigungen können mithelfen, ein sinnvolles und gezieltes Konkurrenzverbot zu vereinbaren. Abmachungen bei Ausscheiden aus dem Unternehmen infolge Unternehmensverkaufs, Börsengang usw. sind problematisch und zu unterlassen, insbesondere wenn beispielsweise bei einem inzwischen eingetretenen geschäftlichen Misserfolg eine bei der Vertragsunterzeichnung durchgesetzte hohe Auszahlung zum Tragen kommt. Dies bewirkt in der Öffentlichkeit den Anschein einer unnötigen persönlichen Bereicherung.

Kündigungsfristen

Aufgrund der Erfahrungen, dass bei einem Managementwechsel das Vertrauen in das Unternehmen und in die Mitarbeitenden sowie alle weiteren Interessensgruppen auf die neuen Verantwortlichen wechselt, ist eine Kündigungsfrist von drei bis sechs Monaten mehr als gerecht. Kürzere Zeiträume gewährleisten keine geordnete Übergabe der Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Verpflichtungen. Längere Kündigungsfristen (bis zu einem Jahr) sind ausnahmsweise dann sinnvoll, wenn eine Konkurrenzklausel eine Verlängerung der Kündigungsfrist empfehlenswert erscheinen lässt.

Besteuerung

Die Besteuerung der verschiedenen Vergütungskomponenten ist teilweise komplex und enthält Schlupflöcher, die falsche Anreize setzen. Zudem besteht hier die Gefahr des Missbrauchs. Aus diesem Grund empfehlen wir die Entwicklung von neuen, vereinfachten Steuererlassen (Besteuerung von Pauschalen), was in der Übergangszeit wahrscheinlich zu Mehreinnahmen für die Steuerbehörden führen wird. Die Öffentlichkeit könnte diesen Ansatz als gerechter empfinden und die administrativen Aufwendungen würden nach der Einführung deutlich sinken.



Handlungsempfehlungen

7. Handlungsempfehlungen für die Politik

1. Die Politik hat sich um attraktive Rahmenbedingungen zur Förderung der volkswirtschaftlichen Interessen und der Lebensqualität der Schweiz einzusetzen. Dabei können Grundsätze auch unabhängig von der Entwicklung in anderen Ländern Anwendung finden, wenn sie die Identität und die Kultur unseres Landes stützen.
2. Die wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Interessen sind den parteipolitischen und persönlichen kurzfristigen Interessen vorzulagern.
3. Auf Gesetzesebene soll die Verantwortung des Aktionärs gestärkt werden, dies gilt insbesondere für die Vertreter der Aktionäre, also den Verwaltungsrat.
4. In grösseren (börsenkotierten) Unternehmen muss es unbedingt einen vom Verwaltungsratspräsidenten unabhängigen Vergütungsausschuss geben. Dies bedingt eine klare Rollenteilung und eine deutliche Spezialisierung des Verwaltungsratsverantwortlichen für Compensation & Nomination.
5. Die Steuergesetzgebung ist auf falsche Anreize zu überprüfen und generell zu vereinfachen, zum Beispiel durch:
 - a. Einzahlungen in Pensionskassen und Steueroptimierungen für Spitzenverdiener aus Geschäftsleitung und Verwaltungsrat sind bei einer bestimmten Höhe zu kappen.
 - b. Fringe Benefits werden pauschal dem Erwerbseinkommen zugerechnet. Dadurch fallen Einzelabrechnungen weg, und der administrative Kontrollaufwand wird hinfällig.
 - c. Hebel in den Beteiligungsinstrumenten (insb. bei Optionen) sind zu begrenzen oder zu verbieten.
 - d. Manipulativ beeinflusste Kapitalsteuergewinne sind nicht zulässig (Insider-Verbot).
6. Alle Massnahmen der Politik sind vorgängig auf negative Anreize bezüglich der Wirtschaftlichkeit und der Einschränkung der schweizerischen Wettbewerbsfähigkeit zu überprüfen.

8. Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft

8.1 Unternehmen

7. Jedes Unternehmen soll innerhalb der Grundsätze des Schweizer Vergütungsmodells sein eigenes Konzept entwickeln, das die Stärkung der Marktpositionierung und die Reputation des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber sichert und den Mitarbeitenden angemessen und marktgerecht vergütet.
8. Der Einfluss der Vergütungskonzepte auf die Unternehmensstrategie ist konsequent zu überprüfen und regelmässig anzupassen.
9. Das Jahresergebnis, die Unternehmensentwicklung und die Marktpositionierung sind durch qualifizierte Instrumente den Vergütungen der Geschäftsleitung und des Personals gegenüberzustellen. Dabei soll effektive und relative Leistung erfasst bzw. überprüft werden.
10. Alle Anreize, die das Handeln der Vertreter des Unternehmens negativ oder einseitig beeinflussen, sind konsequent zu eliminieren.
11. Die Ergebnisbeurteilung soll mittels einer relativen Leistungsbemessung erfolgen, frei von manipulierbaren Grössen. Massstab soll der erzielte Erfolg im relevanten Markt sein und nicht beeinflussbare Budgetziele oder absolute Kursentwicklungen.
12. Die Zielvereinbarung beruht auf dem Beitrag des Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg. Sie beruht auf expliziten Leistungsmessgrössen.
13. Für die Bonusbemessung zählen neben dem Beitrag des einzelnen Mitarbeitenden auch die Teamleistung und der Erfolg der entsprechenden Organisationseinheit (Unternehmen).
14. Der Unternehmenserfolg kann mit Beteiligungen an die verschiedenen Führungs- und Mitarbeiter-Ebenen honoriert werden. Bevorzugt als Messgrössen werden relative Massstäbe und nicht z.B. die Entwicklung des eigenen Aktienkurses.

8.2 Der Verwaltungsrat und dessen Präsident

- Die Zusammensetzung und Strukturierung des Verwaltungsrates ist bei mittleren und vor allem bei börsenkotierten Unternehmen durch ein Organisationsreglement auszugestalten. Gemäss heutigen Anforderungen sind die folgenden Committees sinnvoll:
 - Strategie- und Innovationsausschuss
 - Risiko- und Prüfungsausschuss
 - Vergütungsausschuss
 - Nominierungsausschuss
- Der Verwaltungsratspräsident ist besorgt, dass der Verwaltungsrat strategisch geführt wird. Das heisst, dass er mehr konzeptionell und systemisch arbeiten sollte.
- Dabei ist der Selektion von Personen für den Vergütungsausschuss besondere Aufmerksamkeit zu geben. Mitglieder des Vergütungsausschusses müssen unabhängig sein und über eine mehrjährige, fundierte Erfahrung mit Vergütungskonzepten verfügen. Bei Bedarf sollen externe, unabhängige Experten beigezogen werden.
- Dem Zusammenhang zwischen Personalkosten und relativem Unternehmensergebnis soll eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden.
- Die Durchgängigkeit und die Transparenz der Konzepte und der relevanten markt- und leistungsorientierten Vergütung sind durchzusetzen.

8.3 Der Vergütungsausschuss

- Insbesondere für börsenkotierte Unternehmen gilt, dass der Vergütungsausschuss sich aus drei bis vier unabhängigen Verwaltungsräten zusammensetzt.
- Der Präsident des Verwaltungsrates darf nicht Mitglied sein.
- Er erarbeitet die Entlohnungseckwerte für das Unternehmen und überprüft diese jährlich.
- Er unterstützt den Verwaltungsrat bei der Festlegung der Vergütungspolitik auf oberster Unternehmensebene und nutzt bei Bedarf externe Marktdaten vergleichbarer Unternehmen.
- Er beantragt beim Verwaltungsrat die Höhe der Gesamtentschädigung der Konzernleitung und des Präsidenten der Geschäftsleitung (CEO).
- In der Regel führt der Vergütungsausschuss mindestens zwei Sitzungen jährlich durch.

Zu seinen weiteren Aufgaben gehören:

- Erarbeitung des Entschädigungskonzeptes für den Verwaltungsrat
- Festlegung des Vergütungssystems für alle Mitarbeitererebenen
- Festlegung der Richtlinien für die Vorsorge- und Fürsorgeeinrichtungen inkl. Ernennung des Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreters
- Bestimmung der Anstellungsbedingungen für die Mitglieder der Konzernleitung

Die 7 wesentlichsten Handlungsempfehlungen

1. Auf Gesetzesebene ist die Verantwortung des Verwaltungsrates als Aktionärsvertreter zu stärken. Die Generalversammlung darf bezüglich Entlohnung keine Entscheidungskompetenz haben.
 2. In grösseren (börsenkotierten) Unternehmen muss es unbedingt einen vom Verwaltungsratspräsidenten unabhängigen Vergütungsausschuss geben. Dies bedingt eine klare Rollenteilung und eine deutliche Spezialisierung der Verwaltungsrats-Verantwortlichen für Vergütung und Nomination.
 3. Insbesondere für börsenkotierte Unternehmen gilt, dass sich der Vergütungsausschuss aus drei bis vier unabhängigen Verwaltungsräten zusammensetzt.
 4. Jedes Unternehmen soll innerhalb der Grundsätze des Schweizer Vergütungsmodells sein eigenes Konzept entwickeln, das die Stärkung der Marktpositionierung und die Reputation des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber sichert und den Mitarbeitenden angemessen und marktgerecht vergütet.
 5. Die Ergebnisbeurteilung soll mittels einer relativen Leistungsbemessung erfolgen, frei von manipulierbaren Grössen. Massstab soll der erzielte Erfolg im relevanten Markt sein und nicht beeinflussbare Budgetziele oder absolute Kursentwicklungen.
 6. Für die Bonusbemessung zählen neben dem Beitrag des einzelnen Mitarbeitenden auch die Teamleistung und der Erfolg der entsprechenden Organisationseinheit und des Unternehmens.
 7. Die Durchgängigkeit und die Transparenz der Konzepte und der relevanten markt- und leistungsorientierten Vergütung sind durchzusetzen.
-

Impressum

Beteiligte Personen

Redaktion

Dr. Leonhard Fopp CMC, Chefredaktor

Dr. Hans-Rudolf Germann CMC, stv. Chefredaktor

Urs Klingler, Vergütungsexperte

Mitarbeiter

Mitglieder ASCO THINK

Dr. Leonhard Fopp CMC, CEO Continuum AG

Dr. Hans-Rudolf Germann CMC, Inhaber GMC

Gebi Küng CMC, Inhaber Küng Strategy Consulting

Workshop Teilnehmer

Alexander Brochier, Head HR, Kuoni Group

Urs Klingler, Managing Partner, klingler consultants ag

Dr. Daniel U. Lehmann, Partner und Steuerexperte, Bär & Karrer

Armin Meier, Managing Director Boyden

Frau Jasmin Ouertani, Junior Consultant, klingler consultants ag

Sounding Board

Josef Felder, professioneller Verwaltungsrat

Markus Jordi, Personalchef SBB

Dr. Klaus Oesch, VRP Orell Füssli Gruppe

Toni Wicki, VR Implenia

Portrait ASCO / ASCO Think / CMC

ASCO

Die ASCO Association of Management Consultants Switzerland ist als Landesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater Dachmarke und Qualitätssiegel für qualitativ hoch stehende Unternehmensberatung in der Schweiz. www.asco.ch

ASCO Think

ASCO Think ist als Denkfabrik der ASCO ein Impulsgeber für unternehmensrelevante, wirtschaftliche und soziale Themen der Schweiz. ASCO Think will der Gesellschaft innovative Denk- und Lösungsansätze aufzeigen, wie die Zukunft positiv und lebenswert gestaltet werden kann.

ASCO Think will mit regelmässigen Publikationen aktuelle Themen beleuchten:

- WhitePapers: langfristige Themenplanung, umfassend recherchiert
- BluePoints: aktuelle Themen, kurz und knackig
- BlueBlogs: Online-Begleitung der Publikationen

Der ASCO Think Arbeitskreis initiiert und koordiniert die Publikationen, stellt Kontakte her und unterstützt die Öffentlichkeitsarbeit.

Der ASCO Think Freundeskreis stellt die Basisfinanzierung sicher und dient als Bindeglied zur Beratungsbranche.

CMC

Der Titel CMC (Certified Management Consultant) ist Ausdruck einer professionellen Grundhaltung, die sich für ethisch einwandfreie Verhaltensweisen und einen hohen Qualitätsstandard einsetzt, und basiert auf strengen Zertifizierungsstandards. Die ASCO ist vom ICMCI (International Council of Management Consulting Institute) seit 1997 als einzige Institution zur Vergabe des «CMC»-Titels in der Schweiz akkreditiert.

ISBN 978-3-9523974-0-4

© 2012 by ASCO - Association of Management Consultants Switzerland, Zürich

Gestaltung

Alexander Fellmann value design®, Zürich

Druck

Küng Druck AG, Näfels

