









































GESCHÄFTSLEITUNG

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder (exkl. CEO) umfasst bei allen Unternehmen ein fixes Jahresgrundgehalt. Bei fast allen besteht zusätzlich ein kurzfristiges Anreizsystem (STI). Langfristige variable Vergütungselemente (LTI) nutzen rund drei Viertel der Unternehmen.

Das Verhältnis von variabler zu fixer Vergütung liegt bei Geschäftsleitungen deutlich tiefer als bei den CEO, nämlich etwa 37% variabel zu 63% fix. Bei den 30 Unternehmen des SLI erhöht sich der Anteil der variablen Vergütung für Geschäftsleitungsmitglieder jedoch auf deutlich über 60%.

Es zeigt sich, dass sich die Gewichtung der einzelnen Vergütungselemente (bezogen auf die Gesamtvergütung) bei den Geschäftsleitungsmitgliedern mit der Unternehmensgrösse respektive der Anzahl an Mitarbeitenden ändert. Der prozentuale Anteil des Jahresgrundgehalts an der Gesamtvergütung nimmt mit steigender Unternehmensgrösse deutlich ab. Auf der anderen Seite steigen die langfristigen Vergütungsanteile mit der Anzahl an Mitarbeitenden im Unternehmen. Hinsichtlich der kurzfristigen variablen Vergütung kann gesagt werden, dass ihr prozentualer Anteil an der Gesamtvergütung, unabhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden, relativ konstant bleibt.

**Kurzfristige variable Vergütung (STI)**

Der STI ist ein über alle Branchen und Unternehmensgrössen etabliertes Vergütungselement. In nahezu allen Fällen wird die vergangene

Leistungsperiode als Bemessungsgrundlage herangezogen. Die Höhe des STI bemisst sich in der Regel am Erreichen qualitativer und quantitativer Zielvorgaben.

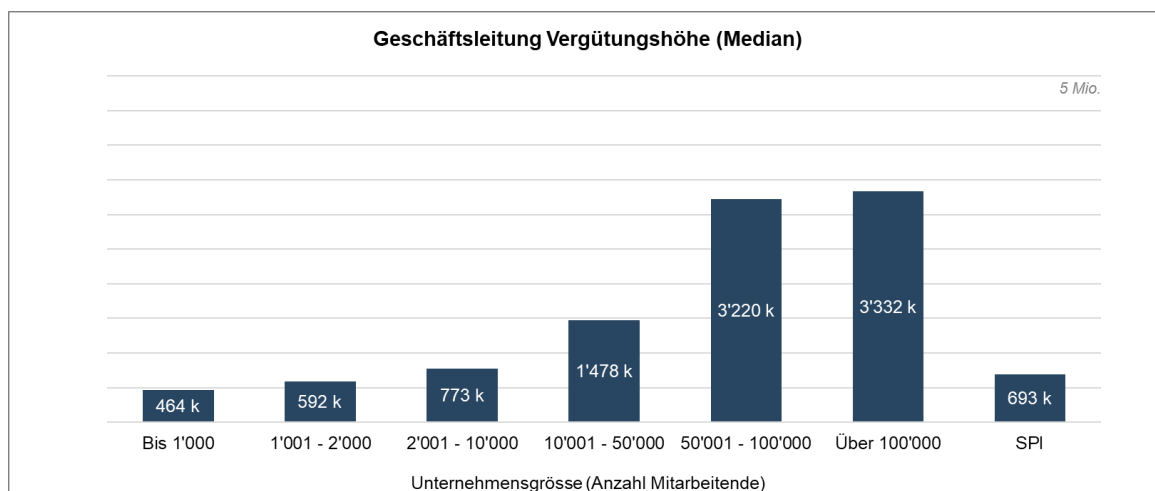
Die Höhe des STI lässt sich am besten als prozentualer Anteil des jeweiligen Jahresgrundgehalts oder der jeweiligen Gesamtvergütung innerhalb der verschiedenen Unternehmen vergleichen. Dabei zeigen sich massive Unterschiede im prozentualen Anteil des STI.

**Langfristige variable Vergütung (LTI)**

In über drei Viertel aller Unternehmen beinhaltet die Vergütung von CEO und Geschäftsleitungsmitgliedern einen LTI. Die Teilnahmeberechtigung ist in der Regel zwischen CEO und restlichen Geschäftsleitungsmitgliedern identisch. Die in den Unternehmen angewendeten LTI bauen auf Beteiligungsplänen auf, die in vier Arten unterschieden werden können:

- Restricted Share Units (RSU)
- Performance Share Units (PSU)
- Optionen
- Andere (Bonusbanken usw.)

In den meisten Fällen wird nur eine Art des LTI pro Unternehmen angewendet. Mehrere parallele Pläne (z.B. PSU und Optionen) kommen fast nur in Grossunternehmen zum Einsatz.

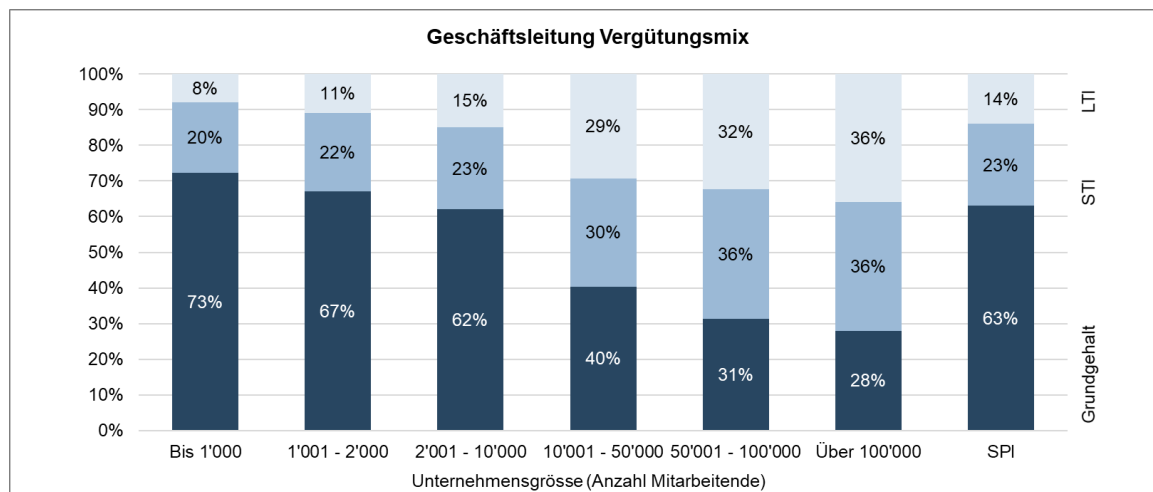


**Andere Vergütungselemente**

In den Vergütungsberichten wird nur vereinzelt auf Zusatzleistungen wie Pensionskassenbeiträge, Pauschalspesen, Dienstfahrzeuge oder ÖV-Abonnemente explizit eingegangen. Oft werden die Angaben summiert als «andere» oder «übrige» Vergütung ausgewiesen. Die berücksichtigten weiteren Vergütungselemente in diesen aufsummierten Angaben sind häufig unklar.

Neben dem Ausweis der erwähnten Fringe Benefits ist in den Geschäfts- bzw. Vergütungsberichten eine Vielzahl von zusätzlichen Leistungen anzutreffen. Diese können z.B. folgende sein:

- Beratungsdienstleistungen Steuern / Finanzen
- Dienstaltersgeschenke
- Freiwillige Versicherungsleistungen
- Gratisaktien
- Leistungen für Familie (z.B. Ausbildungen)
- Transport- und Umzugsbeiträge
- Angaben zu Vorsorgelösungen



## INDIVIDUALISIERTE VORSORGE

### 1E-PLÄNE

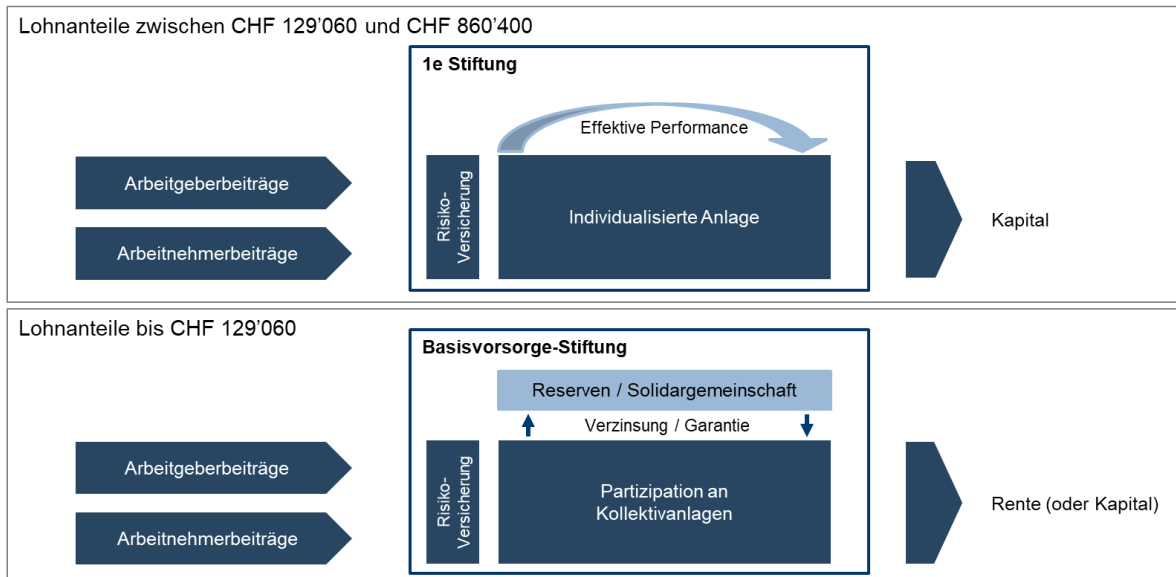
Die berufliche Vorsorge ist bekanntlich mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Die beiden wichtigsten sind die steigenden Lebenserwartungen und die ungenügenden Renditen, welche sich mit risikoarmen Anlagestrategien erzielen lassen. Längerfristig wird sich die erste Herausforderung nur über Erweiterungen beim Ansparen lösen lassen. Also durch eine längere Lebensarbeitszeit und durch höhere Beiträge in jungen Jahren.

Das Problem der ungenügenden Renditen ist komplexer, denn es trifft nicht alle Anspruchsgruppen gleich stark. Insbesondere die Rentner/-innen trifft es gar nicht, denn ihre Bezüge sind fixiert und bleiben weitgehend garantiert. Die aktiven Versicherten erleiden hingegen eine Minderrendite auf ihren Ersparnissen. Es wird darum oft von einer «Umverteilung» zum Nachteil der Jungen gesprochen. Das ist nicht falsch, aber auch nicht ganz richtig. Eigentlich sind jene Versicherten mit hohen Rücklagen, welche kurz vor der Pensionierung stehen und deren Rücklagen in den letzten 10 Jahren kaum verzinst wurden, am stärksten betroffen. Ihnen bleibt keine Zeit mehr, um auf ein besseres Zinsumfeld zu warten und sie sehen sich nun auch mit tiefen Umwandlungssätzen konfrontiert. Ist ein Alterskapital erst mal in eine Rente gewandelt, wird sich diese kaum mehr verbessern – ganz egal wie gut die kommende Anlageperformance ihrer Pensionskasse sein wird. Nur über einen Kapitalbezug könnten sie allenfalls diesem Umstand ausweichen, was aber mit dem Risiko eines vorzeitigen Verzehrs der Vorsorgemittel verbunden ist.

Das BVG bietet im Wesentlichen einen steuerbegünstigten Rahmen, unter dem sich Berufstätige Rücklagen für den Ruhestand aufbauen. Bei den höheren Einkommen nimmt die Notwendigkeit zum Bezug einer Rente aus dem gesamten Alterskapital tendenziell ab. Mit dem Artikel 1e schuf der Gesetzgeber die Möglichkeit, die Vorsorgemittel von Mitarbeitenden mit höheren Einkommen ab einer gewissen Grenze auszusondern und darauf unterschiedliche Anlagestrategien anzubieten. So können bis zu zehn individuell selektierbare Anlagestrategien eingeräumt werden.

Die Bezeichnung 1e ist etwas missverständlich und hängt nicht mit der 1. Säule zusammen. Stattdessen bezieht sich der Begriff auf den Artikel 1e der zweiten Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVV 2), der erstmals eine Wahlmöglichkeit bei den Anlagestrategien einräumt. Dieses Konstrukt hat sowohl für den Arbeitgeber als auch die betroffenen Arbeitnehmer/-innen Vorteile.

Den Versicherten bringt es Entscheidungsfreiheiten bezüglich Anlageprofil. Statt mit der vorgegebenen, kollektiven Anlagestrategie der Pensionskasse können sie nun individuell zwischen den verschiedenen Risikostrategien wählen. Sie tragen damit zwar ein etwas höheres Risiko, sind aber keiner Umverteilung mehr ausgesetzt. Da eine 1e-Lösung in fast allen Fällen zu einem Kapitalbezug führt, werden diese



Vorsorgemittel auch nach der Pensionierung weiterhin Rendite abwerfen. Da keine Wertschwankungsreserven gebildet werden müssen, erhalten die Versicherten bei Austritt auch ohne Teilliquidation den ganzen ihnen zustehenden Wert.

Aus Sicht der Arbeitgeber ist auf den 1e-Vorsorgemitteln keine Unterdeckung mehr möglich und das Sanierungsrisiko entfällt, da die Versicherten die Chancen und Risiken der investierten Mittel selbstverantwortlich und nach eigener Präferenz tragen. Ausserdem gelten 1e-Pläne in der Bilanz als «reines» Beitragsprimat und die IAS19-Reserven für die Deckung von allfälligen Vermögensverlusten in der beruflichen Vorsorge können oft reduziert werden.

Selbstverständlich haben 1e-Pläne auch gewisse Nachteile gegenüber traditionellen Lösungen. Neben dem Risiko von Wertschwankungen ist der offensichtlichste Nachteil die Tatsache, dass sich Kapital oft gar nicht oder nur zu verhältnismässig schlechten

Konditionen in eine Rente wandeln lässt. Ein weiterer Nachteil ist die mögliche Reduktion von freiwilligen Einkäufen gegenüber traditionellen PK-Lösungen. Allerdings ist dafür bei einer 1e-Lösung sichergestellt, dass bereits getätigte Einkäufe in die Erbmasse fallen und nicht zur Finanzierung einer Witwenrente herangezogen werden. Als letzter Punkt wäre noch zu erwähnen, dass 1e-Lösungen sowohl beim Eintritt wie auch beim Austritt einen höheren Beratungsbedarf nach sich ziehen.

Nachdem sich der Markt zunächst nur zaghaft auf 1e-Lösungen einstellte, gibt es mittlerweile eine ganze Palette von kompetenten Anbietern. Sie unterscheiden sich bezüglich der möglichen Anlagestrategien, Beratungsangebot, Preisgestaltung und Technologisierung. Nicht jeder Anbieter eignet sich für jedes Unternehmen gleichermassen und die Auswahl des optimalen Partners ist eine der Implementierungshürden.

## ANSPRECHPERSONEN

### ÜBER KLINGLER CONSULTANTS

Die klingler consultants ag stellt langjährige praxiserprobte Erfahrung zu den Themen Compensation & Performance Management zur Verfügung. Als Experten bieten wir Lösungen zu allen Fragen der Vergütung und ihrer Einbettung in das Geschäftsmodell.

Wir erarbeiten und implementieren stringente und zielführende Vergütungskonzepte, welche die Leistungsorientierung fördern, positive Anreize setzen und Unternehmen marktgerecht positionieren.

Wir begleiten Unternehmen in der Erstellung und Überarbeitung von Vergütungsberichten sowie von strategischen Vergütungsunterlagen für Stakeholder. Aufgrund unserer umfassenden Datenbank und unserer ausgewiesenen Branchenerfahrungen erstellen wir des Weiteren massgeschneiderte Vergütungsbenchmarks für Verwaltungsräte sowie Geschäftsleitungsfunktionen.

Als Mitglieder der Association of Compensation & Benefits Experts (acbe) unterstützen die Berater von klingler consultants die SQS bei der Zertifizierung

von Lohngerechtigkeit. Mit dem Label «Fair Compensation» wird die Einhaltung von Lohngerechtigkeit im unternehmerischen Lohngefüge und -system anhand anerkannter Kriterien zertifiziert.

Mit unserem Know-how unterstützen wir Sie bei jeder Art von personeller und organisationaler Herausforderung. Insbesondere auch in Fragen der strategischen Nachfolgeplanung und der Entwicklung von Führungskräften.

## klingler

Compensation & Performance Experts

klingler consultants ag  
A1 M.O.V.E.  
Bändliweg 20  
CH-8048 Zürich

T +41 44 542 26 42

info@klinglerconsultants.ch  
www.klinglerconsultants.ch

### IHRE ANSPRECHPERSONEN



**Urs Klingler**  
urs.klingler@klinglerconsultants.ch  
+41 44 542 26 44



**Fritz Nobs**  
fritz.nobs@klinglerconsultants.ch  
+41 44 542 26 51



**Roger Huber**  
roger.huber@klinglerconsultants.ch  
+41 44 542 26 47



**Faruk Öbek**  
faruk.oebek@klinglerconsultants.ch  
+41 44 542 26 43

# ANHANG

## BEGRIFFE UND DEFINITIONEN

<b>Begriff</b>	<b>Definition / Erläuterung</b>
AG	Aktiengesellschaft
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
Durchschnitt	Arithmetisches Mittel, das als Quotient aus der Summe der betrachteten Zahlen und ihrer Anzahl berechnet wird
FTE	Full-Time Equivalent: Vollzeitäquivalent, d.h. Headcount in 100%-Anstellungsgrad gerechnet
GL	Geschäftsleitung
GV	Generalversammlung
HC	Head Count: Anzahl Mitarbeitende (Köpfe) unabhängig vom Beschäftigungsgrad
LTI	Long-Term Incentive (langfristige variable Vergütung)
Median	Zentralwert eines Datensatzes, der bei einer Auflistung aller Zahlenwerte an der mittleren Stelle steht, wenn man die Zahlen der Grösse nach sortiert. Er teilt einen Datensatz in zwei gleich grosse Hälften.
PK	Pensionskasse
PSU	Performance Stock Units
RSU	Restricted Stock Units
SLI	Swiss Leader Index (top 30)
SMI	Swiss Market Index (top 20)
SPI	Swiss Performance Index
STI	Short-Term Incentive (kurzfristige variable Vergütung)
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
VegüV	Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften vom 20. November 2013
VR	Verwaltungsrat
VRP	Präsident des Verwaltungsrats

*Tabelle 6 – Verwendete Begriffe und Definitionen*



## LISTE DER UNTERSUCHTEN SPI-UNTERNEHMEN (ALPHABETISCH)

<b>Name und Ticker des Unternehmens</b>	
Abb Ltd (ABBN)	Conzzeta AG (CON)
Addex Therapeutics Ltd (ADXN)	Cosmo Pharmaceuticals NV (COPN)
Adecco Group AG (ADEN)	CPH Chemie und Papier Holding AG (CPHN)
Adval Tech Holding AG (ADVN)	Crealogix Holding AG (CLXN)
Aevis Victoria SA (AEVS)	Credit Suisse Group AG (CSGN)
Airesis SA (AIRE)	Daetwyler Holding AG (DAE)
Alcon AG (ALC)	DKSH Holding AG (DKSH)
Allreal Holding AG (ALLN)	Dormakaba Holding AG (DOKA)
Also Holding AG (ALSN)	Dufry AG (DUFN)
Aluflexpack AG (AFP)	Edisun Power Europe AG (ESUN)
ams AG (AMS)	EFG International AG (EFGN)
APG SGA SA (APGN)	Elma Electronic AG (ELMN)
Arbonia AG (ARBN)	Emmi AG (EMMN)
Aryzta AG (ARYN)	Evolva Holding SA (EVE)
Ascom Holding AG (ASCN)	Feintool International Holding AG (FTON)
Autoneum Holding AG (AUTN)	Flughafen Zuerich AG (FHZN)
Bachem Holding AG (BANB)	Forbo Holding AG (FORN)
Baloise Holding AG (BALN)	Fundamenta Real Estate AG (FREN)
Bank Linth LLB AG (LINN)	Galenica AG (GALE)
Banque Cantonale de Geneve (BCGE)	GAM Holding AG (GAM)
Banque Cantonale Vaudoise (BCVN)	Geberit AG (GEBN)
Banque Profil De Gestion SA (BPDG)	Georg Fischer AG (FI-N)
Barry Callebaut AG (BARN)	Givaudan SA (GIVN)
Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB)	Groupe Minoteries SA (GMI)
Basilea Pharmaceutica AG (BSLN)	Gurit Holding AG (GUR)
Basler Kantonalbank (BSKP)	Helvetia Holding AG (HELN)
BB Biotech AG (BION)	HIAG Immobilien Holding AG (HIAG)
Belimo Holding AG (BEAN)	Hochdorf Holding AG (HOCN)
Bell Food Group AG (BELL)	Huber+Suhner AG (HUBN)
Bellevue Group AG (BBN)	Hypothekbank Lenzburg AG (HBLN)
Bergbahnen Engelberg Truebsee Titlis Bet AG (TIBN)	Idorsia Ltd (IDIA)
BKW AG (BKW)	Implenia AG (IMPN)
Blackstone Resources AG (BLS)	Ina Invest Holding AG (INA)
Bobst Group SA (BOBNN)	Inficon Holding AG (IFCN)
Bossard Holding AG (BOSN)	Interroll Holding AG (INRN)
Bucher Industries AG (BUCN)	Intershop Holding AG (ISN)
Burckhardt Compression Holding AG (BCHN)	Investis Holding SA (IREN)
Burkhalter Holding AG (BRKN)	IVF Hartmann Holding AG (VBSN)
BVZ Holding AG (BVZN)	Julius Baer Gruppe AG (BAER)
Calida Holding AG (CALN)	Jungfraubahn Holding AG (JFN)
Carlo Gavazzi Holding AG (GAV)	Kardex Holding AG (KARN)
Cassiopea SpA (SKIN)	Klingelberg AG (KLEIN)
Cembra Money Bank AG (CMBN)	Komax Holding AG (KOMN)
CI Com SA (CIE)	Kudelski SA (KUD)
Cicor Technologies Ltd (CICN)	Kuehne und Nagel International AG (KNIN)
Clariant AG (CLN)	Kuros Biosciences AG (KURN)
Coltene Holding AG (CLTN)	LafargeHolcim Ltd (LHN)
Comet Holding AG (COTN)	Lalique Group SA (LLQ)
Compagnie Financiere Richemont SA (CFR)	Landis+Gyr Group AG (LAND)
Compagnie Financiere Tradition SA (CFT)	Lastminute.com NV (LMN)

(Fortsetzung)

Leclanche SA (LECN)	Siegfried Holding AG (SFZN)
Lem Holding SA (LEHN)	SIG Combibloc Group AG (SIGN)
Leonteq AG (LEON)	Sika AG (SIKA)
Liechtensteinische Landesbank AG (LLBN)	Softwareone Holding AG (SWON)
Lindt & Spruengli AG (LISN)	Sonova Holding AG (SOON)
Logitech International SA (LOGN)	Spice Private Equity AG (SPCE)
Lonza Group AG (LONN)	St Galler Kantonalbank AG (SGKN)
Luzerner Kantonalbank AG (LUKN)	Stadler Rail AG (SRAIL)
MCH Group AG (MCHN)	Starrag Group Holding AG (STGN)
Medacta Group SA (MOVE)	Straumann Holding AG (STMN)
Medartis Holding AG (MED)	Sulzer AG (SUN)
Meier Tobler Group AG (MTG)	Sunrise Communications Group AG (SRCG)
Metall Zug AG (METN)	Swatch Group AG (UHR)
Meyer Burger Technology AG (MBTN)	Swiss Finance & Property Investment AG (SFPN)
Mikron Holding AG (MIKN)	Swiss Life Holding AG (SLHNE)
Mobilezone Holding AG (MOZN)	Swiss Prime Site AG (SPSN)
Mobimo Holding AG (MOBN)	Swiss Re AG (SREN)
Molecular Partners AG (MOLN)	Swiss Steel Holding AG (STLN)
Nestle SA (NESN)	Swisscom AG (SCMN)
Newron Pharmaceuticals SpA (NWRN)	Swissquote Group Holding SA (SQN)
Novartis AG (NOVN)	Tecan Group AG (TECN)
Novavest Real Estate AG (NREN)	Temenos AG (TEMN)
Obseva SA (OBSN)	Tornos Holding AG (TOHN)
OC Oerlikon Corporation AG Pfaeffikon (OERL)	TX Group AG (TXGN)
Orascom Development Holding AG (ODHN)	U Blox Holding AG (UBXN)
Orell Fuesli Holding AG (OFN)	UBS Group AG (UBSG)
Orior AG (ORON)	Valartis Group AG (VLRT)
Partners Group Holding AG (PGHN)	Valiant Holding AG (VATN)
Peach Property Group AG (PEAN)	Valora Holding AG (VALN)
Perfect Holding SA (PRFN)	Varia US Properties AG (VARN)
Perrot Duval Holding SA (PEDU)	VAT Group AG (VACN)
Phoenix Mecano AG (PM)	Vaudoise Assurances Holding SA (VAHN)
PIERER Mobility AG (PMAG)	Vetropack Holding SA (VET)
Plazza AG (PLAN)	Vifor Pharma AG (VIFN)
Poenina Holding AG (PNHO)	Villars Holding SA (VILN)
Polyphor AG (POLN)	Von Roll Holding AG (ROL)
Private Equity Holding AG (PEHN)	Vontobel Holding AG (VONN)
PSP Swiss Property AG (PSPN)	VP Bank AG (VPBN)
RELIEF THERAPEUTICS Holding SA (RLF)	VZ Holding AG (VZN)
Rieter Holding AG (RIEN)	V-ZUG Holding AG (VZUG)
Roche Holding AG (RO)	Warteck Invest AG (WARN)
Romande Energie Holding SA (HREN)	Wisekey International Holding AG (WIHN)
Santhera Pharmaceuticals Holding AG (SANN)	Ypsomed Holding AG (YPSN)
Schaffner Holding AG (SAHN)	Zehnder Group AG (ZEHN)
Schindler Holding AG (SCHN)	Zueblin Immobilien Holding AG (ZUBN)
Schlatter Industries AG (STRN)	Zug Estates Holding AG (ZUGN)
Schweiter Technologies AG (SWTQ)	Zuger Kantonalbank (ZG)
Sensirion Holding AG (SENS)	Zur Rose Group AG (ROSE)
SFS Group AG (SFSN)	Zurich Insurance Group AG (ZURN)
SGS SA (SGSN)	Zwahlen et Mayr SA (ZWM)

Tabelle 7 – Untersuchte SPI-Unternehmen



# klíngler

Compensation & Performance Experts

klíngler consultants ag A1 M.O.V.E Bändliweg 20 CH-8048 Zürich  
T +41 44 542 26 42 info@klínglerconsultants.ch www.klínglerconsultants.ch

klíngler Governance- & Vergütungsreport 2020 / 2021