

Urs Klingler, Loran Lampart, Marco Feliziani

The logo for WEKA, consisting of the letters 'WEKA' in a white, sans-serif font inside a black square.

Compensation & Benefits Management

Leitfaden für eine wirkungsvolle
und gerechte Gesamtvergütung

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
1.1	Motivation.....	8
1.2	Aufbau des Buchs.....	12
2.	Einführung in die Vergütung	15
2.1	Aktuelle Vergütungspraktiken am Beispiel der Schweiz	16
2.1.1	Defizite aktueller Vergütungspraktiken.....	16
2.1.2	Optimierungspotenzial auf allen Hierarchiestufen.....	17
2.1.3	Konklusion: Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit ist notwendig	19
2.2	Ansatz der Gesamtvergütung	20
2.2.1	Grundlagen	20
2.2.2	Die fünf Komponenten der Gesamtvergütung	24
2.3	Behavioral Economics: Optimale Anreizsetzung	26
2.3.1	Motivation und Compensation & Benefits.....	26
2.3.2	Formen des Mitarbeiterverhaltens.....	27
2.3.3	Implikationen von Motivationstheorien für die Personalpolitik.....	28
2.3.4	Verschiedene Motivationsinstrumente für heterogene Mitarbeitertypen.....	30
2.3.5	Jobcharakteristika bestimmen Anreizintensivität	31
2.3.6	Leistungsindikatoren und Behavioral-Economics-Effekte	33
2.4	Exkurs: Kennzahlen und Metrics im Personalcontrolling	37
2.4.1	Bedeutung der Messung der Human Resources	37
2.4.2	Herausforderungen im Personalcontrolling	37
2.4.3	HR-Kennzahlen.....	39
2.5	Umsetzung einer Gesamtvergütungsstrategie	44
2.5.1	Gestaltung des Einführungsprozesses	44
2.5.2	Ergebnis einer Umfrage: Bedürfnisse an ein Vergütungssystem	48
2.5.3	Praxisbeispiel: Gesamtvergütung als Umsetzung der Total-Rewards-Strategie.....	53
2.6	Key Facts	56
3.	Marktdaten, Statistik und Excel als Arbeitsinstrument	57
3.1	Marktdaten	58
3.1.1	Einführung.....	58
3.1.2	Definition der Vergleichsmärkte	59
3.1.3	Quellen von Marktdaten	61
3.1.4	Interpretation der Marktdaten	68
3.1.5	Anwendung der Marktdaten	69
3.2	Statistische Grundlagen	69
3.2.1	Sammlung und Organisation.....	70
3.2.2	Analyse und Präsentation.....	71
3.2.3	Interpretation	72
3.3	Excel als Arbeitsinstrument	89
3.3.1	Die wichtigsten Formeln in Excel.....	89
3.3.2	Die wichtigsten Funktionalitäten in Excel für das HR	91
3.3.3	Diagramme in Excel für das HR.....	92
3.3.4	Fortgeschrittene Anwendung von Excel.....	95
3.4	Key Facts	96

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

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

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

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