

Snapshot Studie

# Transparenz im Vergütungssystem

November 2024  
Schweiz



Kienbaum



# Key Findings

Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

## TRANSPARENZ BLEIBT EIN ZENTRALES THEMA

Über 95% der befragten Unternehmen geben an, dass sie die Transparenz in den kommenden Jahren **beibehalten** oder sogar **erhöhen wollen**.

## TRANSPARENZ IST WICHTIG FÜR DIE ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN

Über 70% der befragten Unternehmen geben an, dass sie Transparenz als relevanten Faktor für die **Zufriedenheit** der Mitarbeitenden einschätzen.

## SALÄRHYGIENE ALS BASIS

Transparenz **wird erwartet** und trägt zur Steigerung des Mitarbeiterengagements bei. Jedoch nur, wenn eine **gute Salärhygiene** die Basis bildet.

## TRANSPARENZ IM SPANNUNGSFELD

Der externe Druck treibt die Transparenzförderung durch **positive Marktbeispiele** stärker an als der Druck innerhalb der Unternehmen.

## POSITIVE EFFEKTE ERWARTET

Die Mehrheit der Befragten bewertet die Auswirkungen erhöhter Transparenz **insgesamt positiv**.

Die langfristigen Auswirkungen werden tendenziell etwas positiver eingeschätzt als die kurzfristigen. Grundsätzlich erwarten die meisten Befragten auch kurzfristig keine allzu negativen Konsequenzen.

## Bestandteile von Vergütungssystemen mit unterschiedlicher Transparenz

Während lediglich **12%** der Belegschaft **keine Kenntnisse** über die **Job-Architektur** haben, verfügen **54%** der Mitarbeitenden über **keinerlei Informationen** zu den **Vergütungsbändern**.

# 63 Teilnehmende bei der Kurzumfrage im November 2024

Teilnehmendenkreis Schweiz

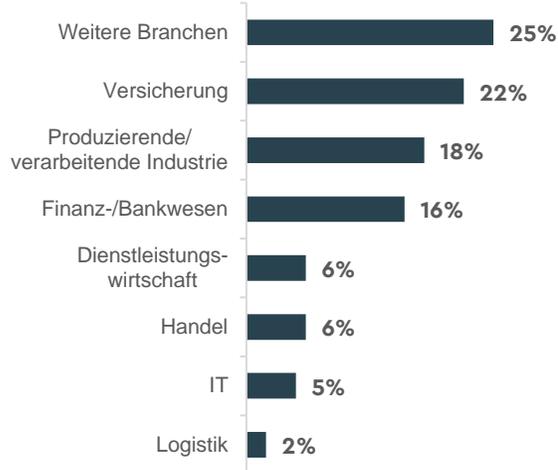
## STUDIENDESIGN UND UMFANG

Stichprobe	63
Studientyp	Online Befragung
Methode	Quantitativ
Zeitraum	15.11.2024 bis 25.11.2024

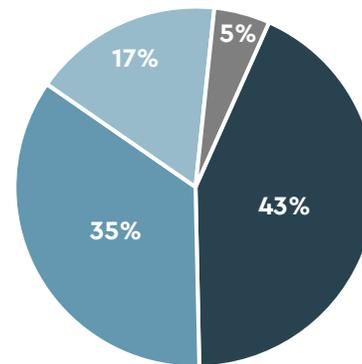
### Branche

Weitere Branchen umfassen u.a.

Öffentlicher Sektor / Medien / Energieversorgung /  
Bildung / Gesundheitswesen und weitere ...

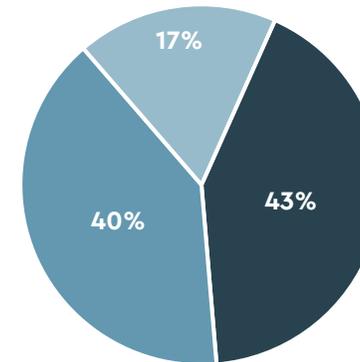


### Funktion im Unternehmen



- Leitungen / Spezialist/innen HR
- Leitungen / Spezialist/innen Comp&Ben
- Mitglied der Geschäftsleitung
- Andere

### Mitarbeitendenzahl



- 2'000 bis > 10'000 Mitarbeitende
- 250 bis 2'000 Mitarbeitende
- < 250 Mitarbeitende

### Kerninhalte der Studie

#### Transparenz im Vergütungssystem

#### Analyse drei wesentlicher Bereiche im Vergütungssystem:

- 1) Job-Architektur
- 2) Vergütungsbänder
- 3) Boni

Durch die Beteiligung von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bildet die Kurzumfrage einen branchenübergreifenden Einblick in das Thema Transparenz mit Bezug auf Job-Architektur, Vergütungsbänder und Boni ab. **Herzlichen Dank für Ihre zahlreiche Teilnahme!**

# Offenheit bezüglich Job-Architektur: Einfacher umzusetzen als bei Vergütungsbändern und Boni

## Mehr Transparenz bezüglich Job-Architektur



Job-Architektur

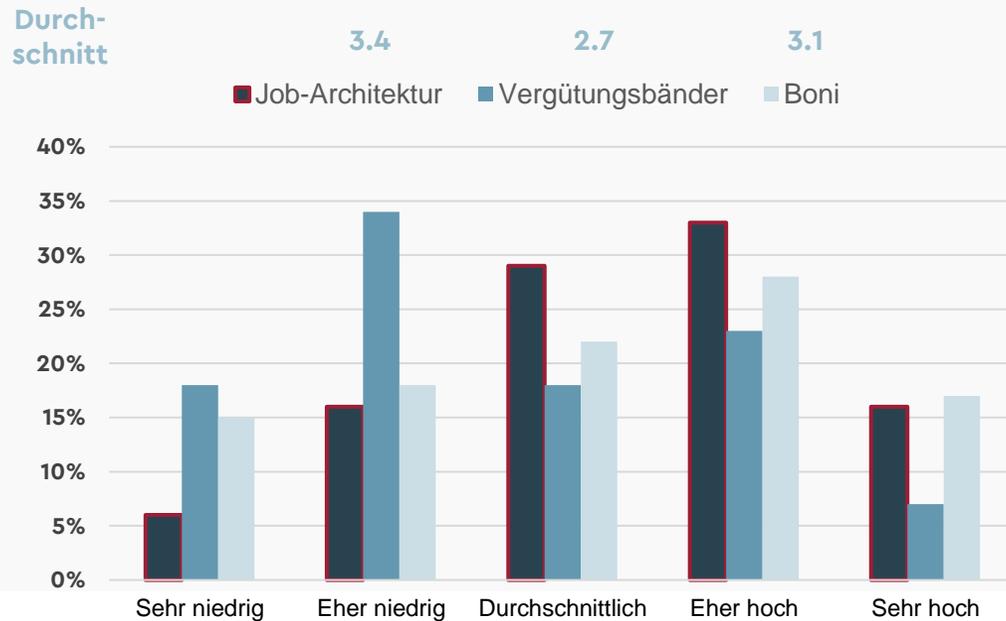


Vergütungsbänder



Boni

Wie beurteilen Sie das **aktuelle Niveau an Transparenz** in Bezug auf die Job-Architektur/Vergütungsbänder/Boni in Ihrem Unternehmen?



Das **Transparenzniveau** wurde in der **Job-Architektur** **höher bewertet** als bei Vergütungsbändern und Boni.

Das Transparenzniveau in der Job-Architektur ist sowohl **aktuell** als auch **in den letzten drei Jahren** höher als bei Vergütungsbändern und Boni. Dieser Unterschied resultiert möglicherweise aus unterschiedlichen Wahrnehmungen und Risikobewertungen der Unternehmen. Während nur **17 % der Befragten** Bedenken gegenüber der Transparenz in der Job-Architektur aufgrund fehlender erklärbarer Levelstruktur äussern, sind es aufgrund mangelnder Salärhygiene **40 % bei den Vergütungsbändern und Boni**.

Dies kann damit begründet werden, dass die Offenlegung von Informationen über die Level der Job-Architektur weniger sensibel ist. Im Gegensatz dazu erfordert Transparenz bei Vergütungsbändern und Boni die Offenlegung konkreter Zahlen, was zu internen Vergleichen führen kann. In Unternehmen mit unzureichender Salärhygiene kann dies Unzufriedenheit und Widerstand hervorrufen, wodurch die Umsetzung von Transparenz in diesen Bereichen komplexer und risikobehafteter wird. Die unterschiedlichen Transparenzniveaus spiegeln daher die jeweiligen **Herausforderungen und Sensibilitäten der Vergütungskomponenten** wider.



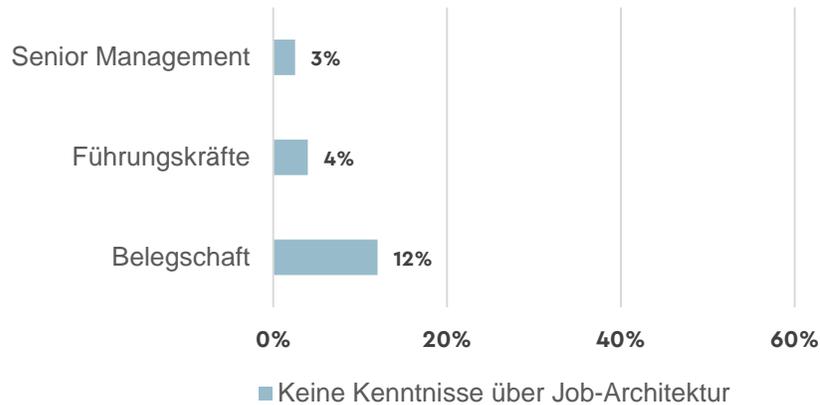
Transparenz in der Job-Architektur ist **weniger kritisch**, da hier **weniger Widerstand** zu erwarten ist. Es zeigt sich ein klarer **Trend zu einem höheren Mass an Transparenz**.

# Die Mitarbeitenden haben häufig keine Kenntnisse zu den Vergütungsbändern

## Intransparenter Umgang mit Vergütungsbändern in Unternehmen



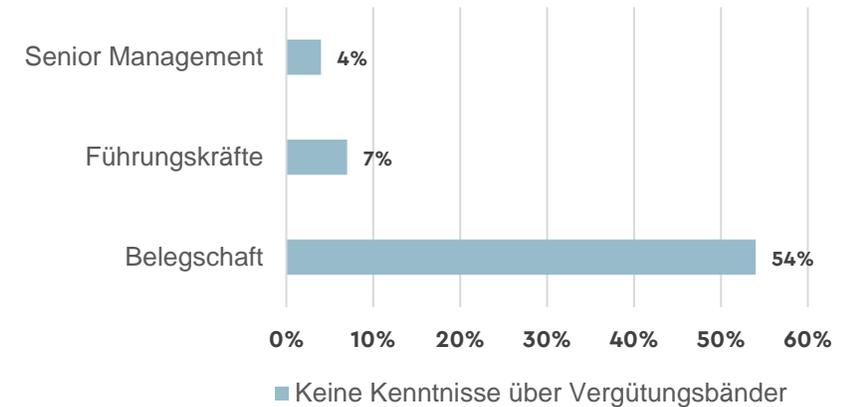
### Keine Kenntnisse über Job-Architektur



**12%** der Belegschaft hat keine Kenntnisse über die **Job-Architektur**

Lediglich 12% der Belegschaft verfügt über keinerlei Kenntnisse der Job-Architektur. Führungskräfte und Senior Management haben in der Regel eine gute Kenntnis der Job-Architektur.

### Keine Kenntnisse über Vergütungsbänder



**54%** der Belegschaft hat keine Kenntnisse über **Vergütungsbänder**

Im Vergleich zur Job-Architektur verfügen 54% der Mitarbeitenden über keinerlei Informationen zu den Vergütungsbändern. Hingegen ist Wissen zu den Bändern auf Ebene Führungskräfte und Senior Management vorhanden.



Transparenz über Vergütungsbänder wird zwischen Führung / Management und Mitarbeitenden **sehr unterschiedlich** gehandhabt.

# Transparenz ist eher bei kollektiven Boni gegeben, während sie bei individuellen Boni geringer ausfällt – dies gilt insbesondere für die Hierarchiestufen unterhalb der Geschäftsleitung

## Das Transparenzniveau bei individuellen und kollektiven Boni



Job-Architektur



Vergütungsbänder



Boni

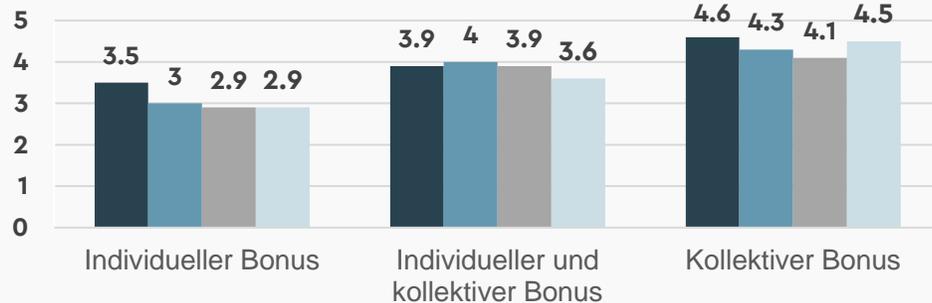
Wie beurteilen Sie das **Niveau an Transparenz** in Bezug auf **Boni** in Ihrem Unternehmen?

Durchschnitt

3.1

3.9

4.4



- Geschäftsleitung bzw. Vorstand
- Senior Management
- Führungskräfte
- (Ausgewählte) Mitarbeitende



Das **Transparenzniveau** steht in **Zusammenhang** mit der **Hierarchiestufe** und vor allem mit der **Art des Bonus**.

Der Grad der Transparenz bei Bonusregelungen variiert je nach Hierarchiestufe und insbesondere in Abhängigkeit von der Art des Bonussystems. Es lässt sich ein höheres Mass an Transparenz für kollektive Boni im Vergleich zu individuellen Bonussystemen beobachten, wobei dieser Unterschied vor allem auf Hierarchiestufen unterhalb der C-Ebene zutrifft.

Eine Hypothese könnte sein, dass **kollektive Bonussysteme** leichter zu erklären sind sowie einfacher nachvollziehbar, da sie auf Gruppenleistungen basieren.

Im Gegensatz dazu erfordern **individuelle Bonussysteme** die Bewertung der Leistung einzelner Mitarbeitender im Vergleich zu einer spezifischen Referenzgruppe, was für Führungskräfte anspruchsvoller zu kommunizieren ist. Diese Intransparenz kann die Effektivität des individuellen Bonussystems beeinträchtigen und dessen Steuerungswirkung verringern.



Das Transparenzniveau fällt für **individuelle Boni** geringer aus. Um die gewünschte **Steuerungswirkung** von Boni zu erzielen, bedarf es höherer Transparenz in Bonussystemen.

# Mehr Transparenz: Kurzfristige Herausforderung vs. langfristige Chance?

## Bewertung der kurz- und langfristigen Auswirkungen von zusätzlicher Transparenz

### Kurzfristige Auswirkung (<2 Jahren) von zusätzlicher Transparenz\*

Job-Architektur	Vergütungsbänder	Boni
3.8	3.6	3.7

### Langfristige Auswirkung (>2 Jahren) von zusätzlicher Transparenz\*

Job-Architektur	Vergütungsbänder	Boni
4.0	3.9	3.9

Die Mehrheit der befragten Unternehmen bewertet die Auswirkungen erhöhter Transparenz insgesamt positiv. Die **langfristigen (>2 Jahre) Auswirkungen** werden tendenziell etwas **positiver eingeschätzt** als die kurzfristigen (<2 Jahre). Grundsätzlich gibt es jedoch **auch kurzfristig nur wenige Bedenken** hinsichtlich gesteigerter Transparenz im Unternehmen, da die **meisten Teilnehmenden positive Auswirkungen erwarten** – mit **Ausnahme der Vergütungsbänder**, bei denen kurzfristig eher negative Effekte erwartet werden.

\*Durchschnittswerte einer fünfstufigen Skala

(1 = Negativ | 2 = Eher negativ | 3 = Kein Unterschied | 4 = Eher positiv | 5 = Positiv)

### Bedenken in Bezug auf ein erhöhtes Transparenzniveau



«Die **Akzeptanz und Anerkennung** von höheren Löhnen bei **älteren Mitarbeitenden** infolge **Berufserfahrung** und **Seniorität** hat bei den jüngeren Mitarbeitenden **abgenommen** (extrem im Bereich IT). Diese schauen alleine auf aktuelle Leistung und erkennen den geleisteten Dienst und die damit verbundene **langjährige Lohnentwicklung** nicht an. Eine Lohntransparenz dürfte da **zusätzlichen Sprengstoff** ins Generationen-Thema bringen.»

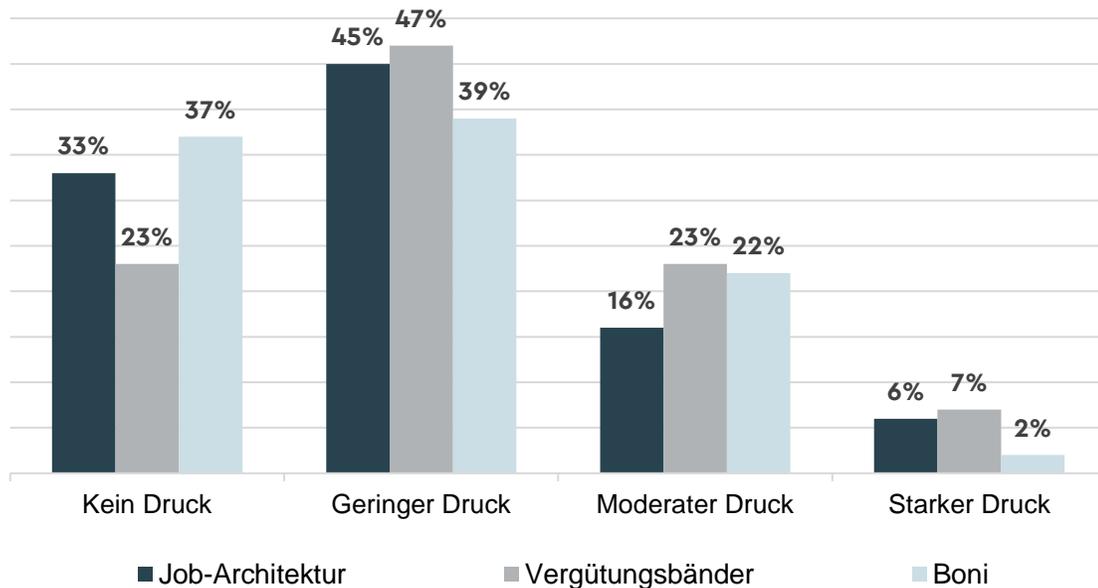
«Breite Lohnbänder: **Hoher Erklärungsbedarf** und **Vergleichbarkeit ist nur mit breitem Wissen** zur Salärfestlegung möglich.»

«Die **Führungskräfte** müssen **vorbereitet sein** und die Job- & Lohnarchitektur erläutern wollen.»

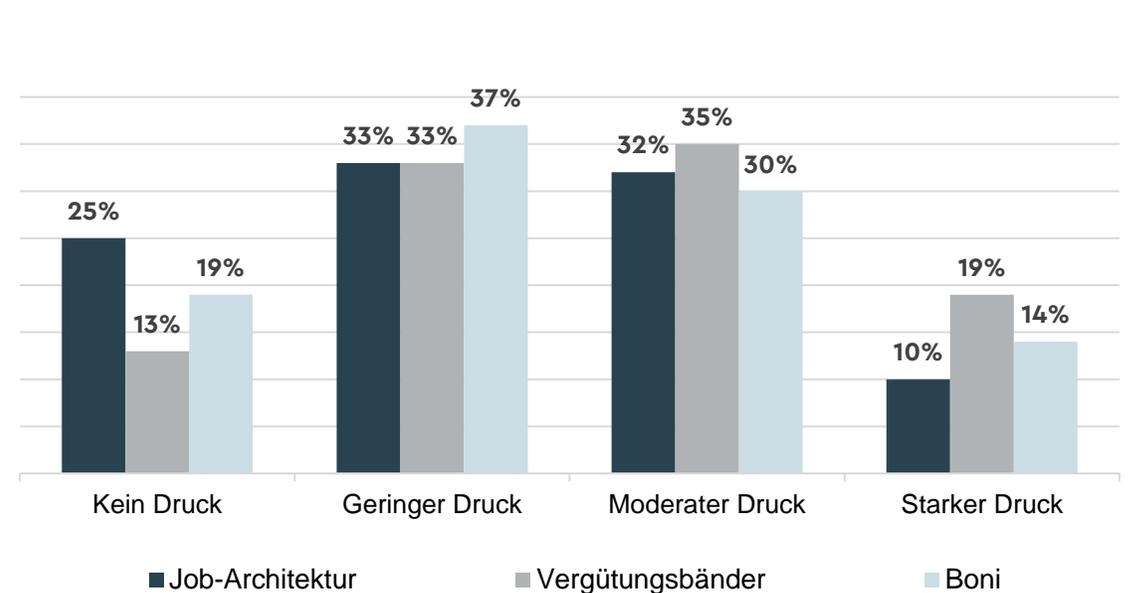
# Transparenz im Spannungsfeld von interner Kultur und Markterwartungen

Bewertung des wahrgenommenen internen und externen Drucks in Richtung Transparenz

Druck innerhalb des Unternehmens in Richtung zusätzlicher Transparenz



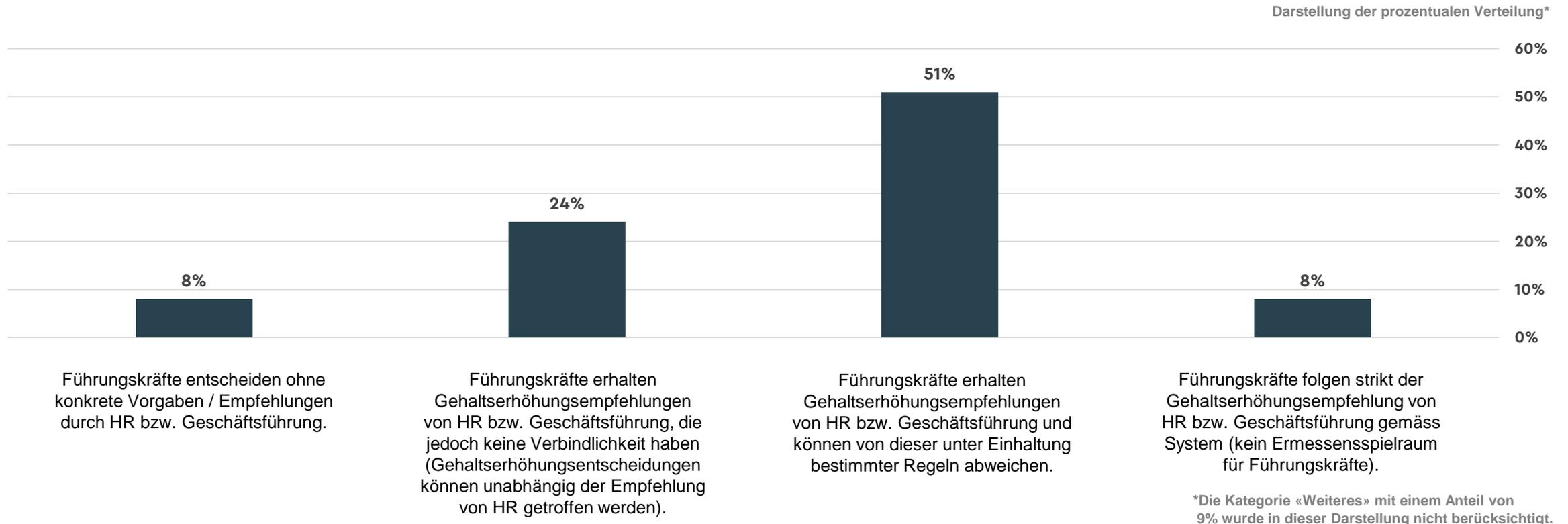
Druck im Markt in Richtung zusätzlicher Transparenz



Die Ergebnisse lassen die Hypothese zu, dass ein Grossteil der Befragten als HR-Leiter/innen und Compensation & Benefit Spezialist/innen ihren **Fokus stark auf den Markt** und die dortigen Entwicklungen richtet. Hier werden oft **positive Beispiele hervorgehoben**, die den **Druck zur Veränderung in Richtung mehr Transparenz erhöhen**. Auf Mitarbeitenebene hingegen **fehlt dieses Expertenwissen** in der Regel, wodurch das Thema Transparenz möglicherweise nicht die gleiche Dringlichkeit erfährt. Dadurch könnte der **interne Druck zur Veränderung** innerhalb des Unternehmens als **weniger stark** wahrgenommen werden als im Markt.

# Von Führungskräften zu beachtende Richtlinien oder Vorgaben bei der Festlegung von Gehaltserhöhungen für ihre Mitarbeitenden

Voraussetzungen für prozessuale Transparenz häufig vorhanden



In **über 80% der befragten Unternehmen** trägt HR aktiv zur Vergütungssteuerung bei, indem systematische Gehaltserhöhungsempfehlungen für Führungskräfte ausgesprochen werden. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Organisationen konzeptionell über eine **klare Vorstellung zur Steuerung von Vergütung** verfügt und dafür zumindest grundlegende Strukturen geschaffen hat. Damit besteht in den meisten Unternehmen auch die Basis, **um prozessuale Transparenz** zu gewährleisten.

# Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen zu jeder Zeit zur Verfügung!

*«Das Ziel individueller Bonussysteme sollte die Incentivierung von gewünschtem Verhalten sein, welches wiederum auf die Erreichung der strategischen Ziele einzahlen soll. Es ist an dieser Stelle etwas überraschend, dass bei vielen Organisationen für Mitarbeitende nicht genau klar ist, wie ihr Bonus zustande kommt. Dabei besteht ein Risiko von Steuerungsverlust und empfundener Willkür.»*

*«Erfreulich, dass HR-Verantwortliche der Transparenz von Vergütungssystemen grundsätzlich positiv gegenüberstehen und weniger Bedenken haben, als bisher angenommen.»*

*«Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen scheint konzeptionell bereits grundlegende Strukturen zur Vergütungssteuerung geschaffen zu haben. Darauf können Unternehmen aufbauen und gezielt erste Schritte in Richtung prozessualer Transparenz gehen.»*



**Timon Forrer**

**Director & Mitglied der Geschäftsleitung**

+41 79 287 81 46

timon.forrer@kienbaum.com



**Dr. Isabella Peres**

**Senior Manager**

+41 44 306 42 58

isabella.peres@kienbaum.com



**Lena Calligaro**

**Consultant**

+41 79 264 55 04

lena.calligaro@kienbaum.com