

# Vergütungssysteme in der Schweiz

Daniel Senn

Maurice Pedernana

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Einleitendes Interview: Sind die Löhne im Finanzsektor zu hoch? .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>I. Executive Compensation – eine über 2000-jährige Kontroverse.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Von der wissenschaftlichen Betrachtung zur Praxis.....</b>	<b>15</b>
1. Rechtliche Grundlagen.....	17
2. Wissenschaftliche Betrachtung.....	19
3. Anforderungen an variable Vergütungssysteme.....	20
4. Ausgestaltung der variablen Vergütung .....	21
5. Aktuelle Vergütungssysteme .....	23
6. Schluss .....	24
<b>III. Rahmenbedingungen für Vergütungssysteme .....</b>	<b>25</b>
1. Regulatorische Rahmenbedingungen in der Schweiz.....	27
1.1 Die Regeln der Corporate Governance .....	27
1.1.1 Corporate Governance und Aktienrecht .....	27
1.1.2 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance....	30
1.1.3 «SIX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG)» .....	31
1.1.4 FINMA-Rundschreiben Vergütungssysteme.....	32
1.2 Schweizer Gesetzgebung: aktuelle Initiativen und Entwicklungen....	34
1.2.1 Kernpunkte der Aktienrechtsrevision .....	34
1.2.2 Abzocker-Initiative .....	35
1.2.3 Boni-Steuer .....	36
2. Regulatorische Rahmenbedingungen im internationalen Kontext .....	38
2.1 Gesetzliche Bestimmungen für börsennotierte Gesellschaften .....	39
2.1.1 Deutschland .....	39
2.1.2 Grossbritannien.....	40
2.1.3 Vereinigte Staaten.....	40
2.2 FSB-Principles.....	40
2.2.1 Financial Stability Board.....	40
2.2.2 Prinzipien für risikoorientierte Vergütungssysteme .....	41
3. Verknüpfung von Vergütungssystem mit dem Geschäftsmodell .....	42
3.1 Ausrichtung des Vergütungssystems an der Risikopolitik.....	42
3.2 Umsetzung der Vergütungspolitik unter Risikomanagement-Aspekten	44

3.3	Fazit und Ausblick .....	45
4.	Rechnungslegerische Aspekte .....	46
4.1	Verbuchung von Vergütungen nach RRV .....	46
4.2	Verbuchung von Vergütungen: Hauptgeschäftsfälle .....	47
4.3	Verbuchung von Vergütungen: Spezialfälle .....	49
5.	Arbeitsrechtliche Überlegungen .....	49
5.1	Überblick über arbeitsrechtliche Vergütungsformen .....	49
5.1.1	Grundeinteilung .....	49
5.1.2	Lohn .....	49
5.1.3	Gratifikation .....	50
5.1.4	Übersicht über die arbeitsrechtlichen Vergütungsformen ...	51
5.1.5	Bedeutung der Unterscheidung von Lohn und Gratifikation ..	51
5.2	Problematik der variablen Vergütungen für Arbeitsleistung .....	52
5.2.1	Variable Vergütungen als Leistungslohn oder Gratifikation ...	52
5.2.2	Variable Vergütungen im FINMA-Rundschreiben 10/1 .....	54
5.2.3	Konfliktpotenzial zwischen Arbeits- und Aufsichtsrecht .....	55
5.3	Fazit und Ausblick .....	56
6.	Steuerrechtliche Überlegungen .....	57
6.1	Allgemeine Steuerfolgen bei Entgelt aus unselbständiger Erwerbstätigkeit .....	57
6.2	Steuerfolgen bei Vergütungssystemen .....	57
6.3	Steuerfolgen bei Vergütungssystemen in international tätigen Unternehmen .....	59
6.4	Pflichten des Arbeitgebers .....	61
<b>IV.</b>	<b>Anlegervertrauen gewinnen dank transparenter Berichterstattung .....</b>	<b>63</b>
1.	Grundsätze guter Berichterstattung .....	65
1.1	Das Ziel guter Berichterstattung .....	66
1.2	Die Grundzüge guter Berichterstattung .....	68
2.	Vergütungsberichte im Jahr 2009 – ein Blick in die Praxis .....	70
2.1	Beurteilungsraster .....	72
2.2.	Vergütungsberichterstattung 2009 .....	74
2.2.1	Strategie/Vision .....	74
2.2.2	Politik und Kultur .....	76
2.2.3	Organisation .....	81
2.2.4	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 1 .....	86
2.2.5	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 2 .....	88
2.2.6	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 3 .....	94
2.2.7	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 4 .....	94
2.2.8	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 5 .....	97
2.2.9	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 6 .....	99

---

2.2.10	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 7.....	106
2.2.11	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 8.....	108
2.2.12	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 9.....	109
2.2.13	FINMA-RS 10/1, Grundsatz 10.....	110
2.2.14	Berichtgestaltung .....	111
3.	Fazit .....	118
V.	<b>Glossar</b> .....	121
VI.	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	133
VII.	<b>Tabellen- und Grafikverzeichnis</b> .....	137
VIII.	<b>Anhang</b> .....	143

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Das Value Reporting Modell von Eccles .....	66
Tabelle 2:	Value Remuneration Reporting .....	68
Tabelle 3:	Bewertungsraster für Vergütungsberichte .....	70
Tabelle 4:	Analysierte Unternehmen und Konzerne .....	71

## Grafikverzeichnis

Abbildung 1:	Titelseite des vierten Geschäftsberichts der Schaffhauser Kantonalbank .....	4
Abbildung 2:	Auszug aus dem vierten Geschäftsbericht der Schaffhauser Kantonalbank .....	5
Abbildung 3:	Netto-Eigenkapitalrentabilität der US-Banken: 8,8% (1880–2009) ...	6
Abbildung 4:	Netto-Eigenkapitalrentabilität der UK-Banken: 9,9% (1880–2009) ...	6
Abbildung 5:	Entwicklung der Wertschöpfung im Finanzsektor .....	7
Abbildung 6:	Schlagzeilen in der Tagespresse zu Managergehältern .....	9
Abbildung 7:	Konzeptelemente einer variablen Vergütung .....	21
Abbildung 8:	Aktuelle Beispiele von Vergütungssystemen .....	23
Abbildung 9:	Tabellarische Übersicht über die arbeitsrechtlichen Vergütungsformen .....	34
Abbildung 10:	Grafische Darstellung des Arbeitsortprinzips .....	60
Abbildung 11:	Ausscheidung Deferred Compensation .....	61
Abbildung 12:	Vergütungsprofil der zehn analysierten Unternehmen .....	73
Abbildung 13:	Darstellung der strategischen Ziele der ZKB «Dimension strategische Ziele» .....	75
Abbildung 14:	Darstellung der Ergebnisse des Kreditstresstests der Swiss Re .....	76
Abbildung 15:	Darstellung der Aktienanteile im Besitz des Managements der Credit Suisse .....	77

Abbildung 16: Peer-Group-Vergleich der Bank of Montreal über Kapitalisierung und Kapitalstärke . . . . .	79
Abbildung 17: Peer-Group-Vergleich der Bank of Montreal über Entwicklung der externen Ratings . . . . .	79
Abbildung 18: Tabelle über Peer-Group-Zusammensetzung bei der Bank of Montreal.	80
Abbildung 19: Richtlinien für Mindest-Aktienbesitz bei der Bank of Montreal . . . . .	81
Abbildung 20: Grundlagen der Corporate Governance bei Swiss Re . . . . .	82
Abbildung 21: Schwerpunkte 2009 in der Corporate Governance der Swiss Re. . . . .	82
Abbildung 22: Grafische Darstellung der Vergütungsverantwortlichkeiten bei UBS . . .	83
Abbildung 23: Beschreibung der Schwerpunkte des Entschädigungsausschusses der Zürcher Kantonalbank. . . . .	84
Abbildung 24: Darstellungsmöglichkeit für Gehälter an Nicht-Management-Mitglieder . . . . .	85
Abbildung 25: Auszug aus den Grundsätzen der Gesamtvergütung der UBS . . . . .	87
Abbildung 26: Darstellung der aktuellen Vergütungskomponenten bei Credit Suisse. .	88
Abbildung 27: Darstellung der Funktionsweise einer einzelnen Vergütungskomponente . . . . .	89
Abbildung 28: Übersicht über die Entschädigungskomponenten der Swiss Re . . . . .	89
Abbildung 29: Tabellarische Darstellung über Vergütungskomponenten Zurich Financial Services Group . . . . .	90
Abbildung 30: Gewichtung der Vergütungskomponenten für die Konzernleitung Zurich Financial Services Group . . . . .	91
Abbildung 31: Transparente Beschreibung der Entschädigungssystematik für Verwaltungsräte der Swisscom . . . . .	92
Abbildung 32: Übersicht über die Vergütungen der vollamtlichen Mitglieder des Verwaltungsrates der UBS. . . . .	93
Abbildung 33: Transparente Darstellung der Entschädigungskomponenten bei Geberit . . . . .	93
Abbildung 34: Übersicht über die Risikolandschaft der Swiss Re. . . . .	95
Abbildung 35: Auszug aus Bericht von Robert A. Scott zur Risikobehandlung in Vergütungsthemen bei Swiss Re . . . . .	96
Abbildung 36: Tabelle über ausstehende Optionen zugunsten der Geschäftsleitung von Holcim . . . . .	98

Abbildung 37: Ausgewählte Messgrößen aus der Balanced Scorecard der Raiffeisen Gruppe .....	99
Abbildung 38: Strategische Ziele und Messgrößen der Zürcher Kantonalbank .....	100
Abbildung 39: Möglichkeit für Darstellung der Entschädigungsentwicklung .....	101
Abbildung 40: Der Zielkorridor der Berner Kantonalbank für «Netto erarbeitete Mittel» .....	102
Abbildung 41: Entschädigungsmodell Verwaltungsrat (variabler Teil) der Berner Kantonalbank .....	102
Abbildung 42: Darstellung der Key Performance Indicators des CEO der Bank of Montreal .....	103
Abbildung 43: Darstellung der Zielerreichung des CEO der Bank of Montreal .....	104
Abbildung 44: Tabelle über die Entwicklung der Entschädigung des CEO der Bank of Montreal .....	104
Abbildung 45: Qualitative Beschreibung der Zielerreichung des CEO .....	105
Abbildung 46: Wertentwicklung der Bankaktie und der Entschädigungen des CEO der Bank of Montreal .....	105
Abbildung 47: Verbindung zwischen Entschädigungskriterien und Strategie im Generico Annual Report .....	106
Abbildung 48: Abbildung Auszahlungswahrscheinlichkeit aufgeschobener Vergütungen der Swiss Re .....	107
Abbildung 49: Darstellung der Gesamtvergütung eines Jahres inkl. Szenarien im Generico Annual Report .....	107
Abbildung 50: Überblick über laufende und künftige Optionsprogramme bei Swatch Group .....	110
Abbildung 51: Details zur Abweichung «nicht unabhängiger Bankrat» bei der Zürcher Kantonalbank .....	111
Abbildung 52: Grafische Darstellung der Vergütungsstruktur bei der Credit Suisse .....	112
Abbildung 53: Darstellung der wichtigsten Informationen zu Swiss Re im Innenumschlag des Geschäftsberichts .....	113
Abbildung 54: Details zu Erträgen und Ertragstreiber der Swiss Re inkl. Verweis auf Detailinformationen .....	114
Abbildung 55: Einfache und verständliche Übersicht über das Geschäftsmodell der Zürcher Kantonalbank .....	115

Abbildung 56: Leserführung im Geschäftsbericht der Zürcher Kantonalbank .....	116
Abbildung 57: Ausklappbares Inhaltsverzeichnis im Geschäftsbericht der Zürcher Kantonalbank .....	116
Abbildung 58: Darstellung der Geschäftsfelder und der wichtigsten Indikatoren von Zurich Financial Services Group .....	117
Abbildung 59: Beispiel für Darstellung der unabhängig geprüften Elemente im Vergütungsbericht der UBS .....	117