

Diss ETH Nr. 9491 ex. A

## **Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlöhnung**

ABHANDLUNG  
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Philipp Uschatz  
dipl.Masch.Ing.ETH

geboren am 31. Mai 1963  
von Bern BE

Angenommen auf Antrag von

Prof.F.Huber, Referent  
H.Kappel, Korreferent

1991

## KURZFASSUNG

In der gegenwärtigen Praxis der Unternehmungsführung besteht ein wachsendes Bedürfnis nach Grundlagen für eine erfolgs- und leistungsbezogene Kaderentlohnung. Infolge des härter werdenden Wettbewerbs auf den Arbeitsmärkten laufen nämlich viele Unternehmungen Gefahr, ihre Wettbewerbsposition aufgrund des bestehenden Kaderentlohnungssystems zu verschlechtern. Die beiden im folgenden dargelegten Gründe hierfür machen deutlich, dass der Ausgestaltung einer motivierenden, erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung strategische Bedeutung zukommt:

- Das Kader ist eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das wichtigste Erfolgspotential einer Unternehmung. Massnahmen zur Gewinnung und Erhaltung von Kadermitarbeitern gehören daher zu den zentralen Aktivitäten jeder Unternehmung. Zu diesen Massnahmen gehört auch das zweckmässige Gestalten der Kaderentlohnung. Die bestehenden Kaderentlohnungssysteme berücksichtigen in der Regel jedoch die spezifischen Bedürfnisse des Kadere in bezug auf die Entlohnung zu wenig und tragen kaum zur Motivation des Kadere bei.
- Um die Kapitalgeber zufriedenzustellen, ist es notwendig, dass die Unternehmung ihre wirtschaftlichen Ziele erreicht. Dies erfordert, dass auch jede Organisationseinheit der Unternehmung die für sie massgebenden Ziele erreicht. Dazu kann die Kaderentlohnung Entscheidendes beitragen. Die bestehenden Kaderentlohnungssysteme sind in der Regel jedoch zu wenig auf das Zielsystem der Unternehmung ausgerichtet und sind daher kaum als Führungsinstrument zur zielbezogenen Verhaltensbeeinflussung des Kadere einsetzbar.

Entsprechend den bisherigen Ausführungen besteht die *Zielsetzung* der vorliegenden Arbeit darin, die Kaderentlohnung so zu gestalten, dass sie grösstmögliche Motivationswirkung erzielt und optimal in den Prozess der strategischen Unternehmungsführung integriert ist. Dabei beschränken sich die Überlegungen auf mittlere bis grosse, gewinnorientierte und dezentral organisierte Unternehmungen mit Sitz in der Schweiz.

Aufgrund einer umfassenden empirischen Untersuchung und der darauf aufbauenden Analyse der heutigen Situation in der Praxis werden im Rahmen obiger Zielsetzung folgende zentralen *Fragestellungen* beantwortet:

- Wie soll die Kaderentlohnung strukturell und prozessual gestaltet werden? Wie soll insbesondere der Gehaltsaufbau festgelegt werden?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die Kaderentlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmungsführung zu integrieren, und wie geschieht die Integration?

Im Rahmen der *strukturellen* Gestaltung wird als Schwerpunkt und wesentlichstes Ergebnis der vorliegenden Arbeit das neu entwickelte *modulare Gehaltsmodell* mit den Modulen Basisgehalt, variables Gehalt, Sonderprämie und Fringe Benefits vorgestellt. Es lässt sich wie folgt beschreiben:

- Es erlaubt eine flexible, auf die Situation der Unternehmung und die Bedürfnisse des Kaders zugeschnittene Entlohnung. Zu diesem Zweck wird beispielsweise der sog. Cafeteria-Ansatz berücksichtigt, in dessen Rahmen der einzelne Kadermitarbeiter seinen Gehaltsmix in gewissen Grenzen selber bestimmen kann.
- Es belohnt operatives *und* strategisches Denken und Handeln. Zu diesem Zweck wird die Entlohnung beispielsweise vom Erreichen sog. strategischer Meilensteine abhängig gemacht.
- Es trägt der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmung Rechnung und hält diesbezüglich externe und interne Faktoren auseinander. Zu diesem Zweck wird ein Teil des Gehalts an den Erfolg der Unternehmung resp. an den Erfolg der massgebenden Organisationseinheit, ein anderer Teil an die Leistung des Kadermitarbeiters gekoppelt.
- Es bezieht neben der Geldentlohnung auch die geldwerten Leistungen (Fringe Benefits) der Unternehmung in die Kaderentlohnung ein. Zu diesem Zweck werden Alternativen zur Geldentlohnung wie beispielsweise Aktienoptionen diskutiert und ins modulare Gehaltsmodell eingebaut.

Im Rahmen der *prozessualen* Gestaltung, die auf dem modularen Gehaltsmodell aufbaut, werden die Abläufe der Gehaltsfestsetzung und -entwicklung, der für das variable Gehalt massgebende Zielvereinbarungs- und -bewertungsprozess und der zeitliche Ablauf der Ausschüttung des Gehalts festgelegt. Es hat sich dabei gezeigt, dass die Kaderentlohnung, will man mit ihr die angesprochene Zielsetzung erreichen, vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogen gestaltet werden muss. Dies bedeutet beispielsweise, dass derjenige Teil des (variablen) Gehalts, der abhängig ist von der Erfüllung strategischer Zielsetzungen, vor der Auszahlung zuerst einige Jahre zurückgestellt wird, und zwar deshalb, weil der Erfolg von Strategien erst nach einigen Jahren definitiv bewertet werden kann.

Um die Kaderentlohnung in den Prozess der *strategischen Unternehmensführung* zu integrieren, muss eine klare Unternehmungskonzeption mit deutlicher Aussage über Unternehmungszweck und Unternehmungsziele vorliegen und der Planungsprozess soweit eingespielt sein, dass eine operative und strategische Führung möglich ist. Der Führungsprozess selbst muss auf der Basis von Zielvereinbarung und Ergebnisbewertung geschehen. Damit die Kaderentlohnung als *Steuerungsinstrument* der strategischen Unternehmensführung eingesetzt werden kann, muss sie konsequenterweise die Zielerreichung belohnen. Zu diesem Zweck wurde das variable Modul des modularen Gehaltsmodells ausschliesslich auf die Zielerreichung abgestützt. Eine weitere Voraussetzung, um die Kaderentlohnung in den Prozess der strategischen Unternehmensführung zu integrieren, betrifft die Kompatibilität der Entlohnung mit der Unternehmungskultur, insbesondere dem Leitbild und den Unternehmungs- und Führungsgrundsätzen.

*Mit einer attraktiven Kaderentlohnung, die zur Gewinnung und Erhaltung von Kadermitarbeitern beiträgt und als Steuerungsinstrument der strategischen Unternehmensführung das Erreichen der Unternehmungsziele unterstützt, wird die Wettbewerbsposition der Unternehmung entscheidend verbessert.*

## ABSTRACT

In today's company management practice, there is an everincreasing need for the basic elements of a success and performance oriented remuneration system for managers and skilled staff. Owing to the continually fiercer competition on the labour market, numerous companies run the risk of impairing their competitive position because of the system they employ for the remuneration of management personnel. The following two considerations show quite clearly that the provision of a motivating, success and performance-oriented staff-remuneration system is a matter of strategic importance:

- The managing and skilled staff is one of, perhaps the most important potential factor for the success of a company. Consequently, the measures taken with regard to the recruitment and retention of such personnel features among the central activities of every company. These steps include the establishment of a purposeful system for the remuneration of managers and skilled staff. In general, existing systems give too little consideration to the specific requirements, i.e. remuneration, of such staff, and hardly contribute to their motivation.
- The company has to attain its economic goals in order to satisfy the demands of the capital investor(s). This means that every organizational unit of the company has to reach the objectives which have been set by the company. The management remuneration system can play a crucial role here. Generally speaking, however, existing staff-remuneration systems are not oriented sufficiently to the company's objective system and, as a management aid, can hardly be used to influence the behaviour of management personnel in a goal-oriented manner.

According to former remarks, the *objectives* of this work are purposed to organizing the staff-remuneration system in such a way that it will produce the best possible motivation effect and can be integrated into the strategic company management process in an optimal manner. These considerations, however, only apply to medium to large-size companies having a decentralized organization and headquarters in Switzerland.

As a result of a comprehensive empirical study and the respectively based analysis of the present situation in the practice, the following *crucial questions* are answered within the framework of the above objectives:

- How should the managing and skilled staff remuneration system be organized structurally and process-wise? And, in particular, how should the salary structure be determined?
- Which pre-requisites have to be fulfilled in order to integrate the managing and skilled staff remuneration system into the strategic company management, and how should this integration be effected?

Within the framework of the *structural organization*, the newly developed *modular salary model* with the modules: basic wage, variable wage, special bonuses and fringe benefits, is presented as the focal point and most significant result of this work. It may be described as follows:

- It facilitates a flexible form of payment that accounts not only for the company situation, but also fulfils the requirements of the managers and skilled staff. To this end, for example, due consideration is made for the so-called cafeteria approach, as a part of which the individual managing and skilled staff can determine their own salary mix to a specific degree.
- Furthermore, it rewards operative *and* strategic thinking and behaviour. For this purpose, payment, for example, is linked with the attainment of so-called strategic-milestones.
- It also accounts for the economic development of the company, and, in this respect, draws a line between internal and external factors. In this case, a part of the salary is coupled with the success of the company, respectively with the achievements of the determining organizational unit, and another part with the performance of the managers and skilled staff.
- Moreover, in addition to the monetary payments, the staff-remuneration systems makes provision for the payment of fringe benefits. Here, alternatives to the monetary payments, such as share options, are discussed and included in the modular salary model.

The established salary tariffs and their development, the process for the agreed objectives and result assessment, which is a decisive factor for the variable wage, as well as the time sequence for the payment of salaries are determined as a part of the *processual structure* that is based on the modular salary model. Experience shows that if we wish to attain the mentioned objectives in this way, the managing and skilled staff remuneration system must be oriented to the past, present and the future. This means, for example, that the part of the variable wage linked with the fulfilment of strategic objectives must be held back for some time, because the success of strategies cannot be assessed completely until a few years have elapsed.

The integration of the managers and skilled staff remuneration system in the *strategic management process* demands a clearly defined company concept with clear-cut statements with regard to the company purpose and goals. Furthermore, the planning process must be exercised to such a degree that operative and strategic management is possible. The management process itself must be effected on the basis of the agreed objectives and result assessment. To enable the managers and skilled staff remuneration to be employed as a *control instrument for strategic company management*, it must offer consistent reward for the attainment of objectives. For this, the variable module of the modular salary model is oriented exclusively to goal attainment. A further pre-requisite for the integration of the staff-remuneration system into the strategic company management process is the compatibility of the remuneration with the company culture, in particular with the company image and the fundamental principles of the company and its management.

*An attractive remuneration system that contributes to the recruitment and retention of managers and skilled staff and, as a control instrument of the strategic company management, assists in the attainment of company objectives, will enhance the competitive position of the company most decisively.*