



Vergütungsreport
Kadersalärstudie Schweiz 2020

38. Ausgabe

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| 1. Einleitung | 5 |
| 1.1 Vorwort..... | 5 |
| 1.2 Positionsübersicht | 6 |
| 1.3 Das Wichtigste in Kürze..... | 7 |
| 1.4 Untersuchungskreis | 8 |
| 2. Komponenten der Vergütung..... | 15 |
| 2.1 Gesamtbarvergütung nach Einflussgrössen | 16 |
| 2.2 Grundvergütung..... | 30 |
| 2.3 Variable Vergütung..... | 34 |
| 2.4 Zusatzleistungen | 45 |
| 3. Gesamtübersicht | 62 |
| 3.1 Gesamtbarvergütung nach Beschäftigten..... | 67 |
| 3.2 Gesamtbarvergütung nach Umsatz..... | 70 |
| 4. Positionsübersicht | 78 |
| 5. Anhang..... | 264 |
| 5.1 Hinweise zur Methodik..... | 264 |
| 5.2 Compensation Glossar | 273 |
| 6. Marktdaten online – das Compensation Portal | 276 |
| 7. Zusatzkapitel | 277 |

Auszug

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist eine wichtige Voraussetzung zur Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Führungskräften. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen?

Diese Frage lässt sich nur durch den externen Vergleich ermitteln. Kienbaum und die Handelszeitung haben hierfür ein leistungsfähiges Instrument für das Management von Schweizer Kadersalären geschaffen. Die „Kadersalärstudie in der Schweiz“ wird bereits zum 38. Mal durch Kienbaum Consultants International – und zum 20. Mal in Kooperation mit der Handelszeitung – durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung ist es, für Entscheider eines Unternehmens die nötige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens zu schaffen.

Da sich die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis richten, sind Sie auf generelle Vergütungsstatbestände und Tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Ihnen unsere individuellen Marktvergleiche empfehlen.

Das letzte Kapitel widmen wir dem Thema Führen in ambidextren Organisationen. Ambidextrie (lat. Beidhändigkeit) als eine spezialisierte dynamische Fähigkeit der Organisation, die Paradoxie einer komplexen, sich ständig verändernden Welt zu managen, genießt derzeit im strategischen Management vermehrte Aufmerksamkeit. Aus einer strategischen Perspektive müssen Organisationen einerseits ihr Kerngeschäft zu maximaler Effizienz ausbauen (Exploitation) und andererseits aktiv Innovationen und neue Geschäftsmodelle entwickeln (Exploration), um in einer disruptiven, digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Verhalten der Führungskräfte innerhalb einer Organisation stellt eine entscheidende Anzeigendenz für die organisationale Ambidextrie dar. Im Rahmen der Studie „Beidhändige Führung“ haben Kienbaum und das Kienbaum Institut @ ISM die Führungsstile des erweiterten Full Range Leadership Modells auf dem Kontinuum der Ambidextrie verortet. In einer Befragung von 239 Führungskräften wurde dieses Modell getestet. Die Ergebnisse zeigen: Führungskräfte können sowohl exploratives als auch exploitatives Führungsverhalten pflegen – allerdings nicht gleichzeitig, da diese Verhaltensweisen unterschiedliche kognitive Prozesse erfordern (mehr dazu in Kapitel 7).

Schliesslich möchten wir uns herzlich bei den Teilnehmern der Umfrage bedanken. Es handelt sich

um äusserst sensibles Datenmaterial, das von Unternehmen mit sehr viel Aufwand gesammelt wurde. Wir hoffen, dass wir Ihr Vertrauen und Ihren Einsatz durch die Qualität des Reports honorieren können.

Falls Sie Fragen zur vorliegenden Studie haben oder weitere Auskünfte einholen möchten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Auch über kritische Anregungen und Hinweise für die kommenden Untersuchungen freuen wir uns.



Jörg Scholten
Kienbaum Consultants International
Director und Mitglied der Geschäftsleitung

1.2 Positionsübersicht

| Position | Seite |
|---|-------|
| Geschäftsführung | |
| 01 Alleingeschäftsführer | 85 |
| 02 Vorsitzender der Geschäftsführung | 87 |
| 03 Mitglied der Geschäftsführung | 89 |
| Geschäftsleitung | |
| 04 Kaufmännische Gesamtleitung | 91 |
| 05 Technische Gesamtleitung | 95 |
| 06 Niederlassungsleitung | 99 |
| Projektmanagement | |
| 07 Leiter Projektmanagement | 103 |
| 08 Leiter Projektmanagement Office | 107 |
| Finanzen | |
| 09 Leiter Finanz- und Rechnungswesen | 111 |
| 10 Leiter Steuern | 115 |
| 11 Leiter Revision | 119 |
| 12 Leiter Controlling | 123 |
| 13 Leiter Riskmanagement | 127 |
| Personal | |
| 14 Leiter Personal | 131 |
| 15 Leiter Personalentwicklung/ Ausbildung | 135 |
| IT | |
| 16 Leiter IT | 139 |
| 17 Leiter Anwendungsentwicklung (Applications) | 143 |
| 18 Leiter IT Betrieb (Operations) | 147 |
| 19 Leiter IT Projektmanagement | 151 |

| Position | Seite |
|--|-------|
| Verwaltung/Organisation/Support | |
| 20 Leiter Allgemeine Verwaltung/Organisation | 155 |
| 21 Leiter Immobilienmanagement/ Facility Management | 159 |
| Unternehmensplanung/-entwicklung | |
| 22 Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung | 167 |
| Recht | |
| 23 Leiter Recht | 167 |
| Unternehmenskommunikation/PR | |
| 24 Leiter Unternehmenskommunikation/PR | 171 |
| Logistik | |
| 25 Leiter Logistik/Supply Chain Management | 175 |
| 26 Leiter Lager | 179 |
| 27 Leiter Spedition | 183 |
| Einkauf Category Management/Beschaffung | |
| 28 Leiter Einkauf | 187 |
| 29 Leiter Materialwirtschaft | 191 |
| Marketing | |
| 30 Leiter Marketing | 195 |
| 31 Leiter Produktmanagement | 199 |
| 32 Leiter Marktforschung | 203 |

| Position | Seite |
|---|-------|
| Vertrieb | |
| 33 Leiter Vertrieb | 207 |
| 34 Leiter Aussendienst | 211 |
| 35 Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleiter) | 215 |
| 36 Leiter Key-Account-Management | 219 |
| 37 Leiter Vertriebsinnendienst | 223 |
| Kundenbetreuung/-dienst | |
| 38 Leiter Kundendienst/Kundenbetreuung | 227 |
| Forschung/Entwicklung | |
| 39 Leiter Forschung und Entwicklung | 231 |
| 40 Leiter Labor | 235 |
| Produktion | |
| 41 Leiter Produktion/Fertigung/Herstellung | 239 |
| 42 Leiter Produktions- und Verfahrenstechnik | 243 |
| 43 Leiter Arbeitsvorbereitung/ Produktionsplanung | 247 |
| 44 Leiter Werksplanung und Instandhaltung | 251 |
| Konstruktion | |
| 45 Leiter Konstruktion | 255 |
| Qualitätsmanagement | |
| 46 Leiter Qualitätsmanagement/Qualitätswesen | 259 |

1.3 Das Wichtigste in Kürze

| | Top Management | Senior Management | Middle Management | Lower Management |
|--|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Untersuchungskreis | | | | |
| Unternehmen | 279 | 199 | 211 | 185 |
| Positionsmeldungen | 1'054 | 2'950 | 6'104 | 5'809 |
| Gehaltssteigerung | | | | |
| 2019/2020 (in %) | 0.79 | 0.97 | 0.99 | 0.84 |
| Grundvergütung | | | | |
| (Median, in CHF 1'000) | 262 | 183 | 147 | 116 |
| Gesamtbarvergütung | | | | |
| (Median, in CHF 1'000) | 341 | 227 | 166 | 129 |
| Jahresbezogene variable Vergütung (STI) | | | | |
| Verbreitung (in %) | 96 | 81 | 86 | 74 |
| Höhe (Median, in CHF 1'000) | 90 | 38 | 21 | 12 |
| Anteil an Gesamtdirektvergütung (in %) | 26 | 15 | 11 | 9 |
| Mehrperiodige variable Vergütung (LTI) | | | | |
| Verbreitung (in %) | 28 | 21 | 20 | 17 |
| Firmenfahrzeug | | | | |
| Empfänger (in %) | 55 | 23 | 14 | 6 |
| Ø Budget (in CHF) | 70'282 | 56'362 | 49'158 | 40'727 |
| Spesenpauschale | | | | |
| Empfänger (in %) | 86 | 68 | 58 | 46 |
| Ø Pauschale (in CHF) | 1'053 | 587 | 404 | 247 |
| Ø Ferien | | | | |
| (in Tagen) | 29 | 28 | 27 | 25 |

Management Ausprägung: TM = Top Management (Geschäftsführung), SM = Senior Management (z.B. Director, Bereichsleitung), MM = Middle Management (z.B. Abteilungsleitung), LM = Lower Management (z.B. Team-/Projektleitung)

1.4 Untersuchungskreis

Für den vorliegenden Vergütungsreport wurden 46 Führungspositionen ausgewertet.

Grundlage für die Daten sind Fragebogenerhebungen bei Unternehmen aller Grössen und Branchen, ergänzt um Daten aus unseren Beratungsprojekten. Insgesamt sind 15'917 Einzelpositionen aus 410 Unternehmen in den Untersuchungsbericht eingeflossen.

15'917 Positionen aus 410 Unternehmen

Tabelle 1: Datengrundlage nach Position und Ausprägung

| | Position | Top Management | Senior Management | Middle Management | Lower Management |
|----|---------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 01 | Alleingeschäftsführer | 42 | | | |
| 02 | Vorsitzender der Geschäftsführung | 288 | | | |
| 03 | Mitglied der Geschäftsführung | 714 | | | |
| 04 | Kaufmännische Gesamtleitung | | 28 | 23 | k.A. |
| 05 | Technische Gesamtleitung | | 20 | 21 | k.A. |
| 06 | Niederlassungsleitung | | 62 | 59 | 38 |
| 07 | Leiter Projektmanagement | | 202 | 401 | 184 |
| 08 | Leiter Programmanagement Office | | 15 | 25 | 22 |
| 09 | Leiter Finanz- und Rechnungswesen | | 220 | 331 | 216 |
| 10 | Leiter Steuern | | 36 | 39 | 23 |
| 11 | Leiter Revision | | 120 | 315 | 34 |
| 12 | Leiter Controlling | | 91 | 193 | 123 |
| 13 | Leiter Riskmanagement | | 200 | 232 | 207 |
| 14 | Leiter Personal | | 158 | 224 | 122 |
| 15 | Leiter Personalentwicklung/Ausbildung | | 50 | 110 | 104 |
| 16 | Leiter IT | | 97 | 103 | 44 |

| | Position | Top Management | Senior Management | Middle Management | Lower Management |
|----|---|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 17 | Leiter Anwendungsentwicklung (Applications) | | 44 | 48 | 70 |
| 18 | Leiter IT Betrieb (Operations) | | 18 | 40 | 46 |
| 19 | Leiter IT Projektmanagement | | 59 | 127 | 30 |
| 20 | Leiter Allgemeine Verwaltung/Organisation | | 118 | 1'196 | 2'583 |
| 21 | Leiter Immobilienmanagement / Facility Management | | 5 | 109 | 196 |
| 22 | Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung | | 78 | 86 | 75 |
| 23 | Leiter Recht | | 18 | 182 | 122 |
| 24 | Leiter Unternehmenskommunikation/PR | | 9 | 143 | 79 |
| 25 | Leiter Logistik / Supply Chain Management | | 26 | 36 | 36 |
| 26 | Leiter Lager | | k.A. | 44 | 39 |
| 27 | Leiter Spedition | | 14 | 19 | 33 |
| 28 | Leiter Einkauf | | 62 | 116 | 44 |
| 29 | Leiter Materialwirtschaft | | 12 | 15 | 37 |
| 30 | Leiter Marketing | | 132 | 218 | 107 |
| 31 | Leiter Produktmanagement | | 72 | 143 | 47 |
| 32 | Leiter Marktforschung | | 18 | 48 | 28 |
| 33 | Leiter Vertrieb | | 211 | 343 | 212 |
| 34 | Leiter Aussendienst | | 23 | 31 | 48 |
| 35 | Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleiter) | | 62 | 230 | 102 |
| 36 | Leiter Key-Account-Management | | 36 | 74 | 53 |
| 37 | Leiter Vertriebsinnendienst | | 22 | 117 | 58 |
| 38 | Leiter Kundendienst/Kundenbetreuung | | 100 | 159 | 203 |

| Position | | Top Management | Senior Management | Middle Management | Lower Management |
|----------|---|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 39 | Leiter Forschung und Entwicklung | | 37 | 78 | 53 |
| 40 | Leiter Labor | | 22 | 28 | 36 |
| 41 | Leiter Produktion / Fertigung / Herstellung | | 46 | 187 | 110 |
| 42 | Leiter Produktions- und Verfahrenstechnik | | 17 | 22 | 54 |
| 43 | Leiter Arbeitsvorbereitung/Produktionsplanung | | 15 | 69 | 79 |
| 44 | Leiter Werksplanung und Instandhaltung | | 13 | 22 | 38 |
| 45 | Leiter Konstruktion | | 4 | 19 | 14 |
| 46 | Leiter Qualitätsmanagement/Qualitätswesen | | 47 | 79 | 60 |

Tabelle 2: Datengrundlage nach Wirtschaftszweig

| Branche | Unternehmen | | Positionen | |
|--|-------------|------|------------|------|
| | Anzahl | In % | Anzahl | In % |
| Industrie-/Produktionsunternehmung | 10 | 25.6 | 5'833 | 36.9 |
| Handelsunternehmen/Vertriebsgesellschaft | 3 | 10.5 | 3'606 | 22.8 |
| Dienstleistungsunternehmen | 262 | 63.9 | 6'363 | 40.3 |
| Total | 410 | 100 | 15'802 | 100 |

Tabelle 3: Datengrundlage nach Branche

| Branche | Unternehmen | | Positionen | |
|---|-------------|------------|---------------|------------|
| | Anzahl | In % | Anzahl | In % |
| Rohstoffe, Bergbau, Gewinnung und Verarbeitung von Steinen und Erden, Keramik- und Glasgewerbe | 10 | 2.4 | 304 | 1.9 |
| Herstellung von Holzwaren, Papier, Pappe und Waren daraus | 12 | 2.9 | 321 | 2.0 |
| Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakerzeugnissen | 8 | 1.9 | 702 | 4.4 |
| Herstellung von Textilien, Mode, Leder, Lederwaren und Schuhen | 14 | 3.4 | 1'110 | 7.0 |
| Medien, Herstellung von Verlags- und Druckerzeugnissen | 11 | 2.6 | 349 | 2.2 |
| IT, Telekommunikation, Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik, DV-Geräte | 6 | 1.4 | 232 | 1.5 |
| Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie | 7 | 1.7 | 656 | 4.1 |
| Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen, Biotechnologie und Kunststoff | 14 | 10.6 | 1'695 | 10.7 |
| Herstellung von Metallerzeugnissen | 12 | 2.8 | 247 | 1.6 |
| Maschinenbau, Anlagenbau und Fahrzeugbau | 15 | 8.5 | 991 | 6.2 |
| Herstellung von elektronischen und optischen Erzeugnissen, Medizintechnik, Mess- und Steuer- und Regelungstechnik | 10 | 2.5 | 267 | 1.7 |
| Energie- und Wasserversorgung, Umwelttechnik, Abwasser- und Abfallentsorgung, Recycling | 26 | 6.3 | 641 | 4.0 |
| Bauwirtschaft | 8 | 2.0 | 363 | 2.3 |
| Logistik, Transport, Luftfahrt und Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr | 26 | 6.2 | 498 | 3.1 |
| Handel | 22 | 5.3 | 931 | 5.9 |
| Kreditinstitute, Banken | 57 | 13.8 | 3'226 | 20.3 |
| Versicherungen | 51 | 12.4 | 1'763 | 11.1 |
| Beratung und Dienstleistungen für Unternehmen | 33 | 7.9 | 947 | 5.9 |
| sonstige Branchen | 22 | 5.3 | 673 | 4.2 |
| Total | 414 | 100 | 15'917 | 100 |

Tabelle 4: Datengrundlage nach Beschäftigten

| Beschäftigte | Unternehmen | | Positionen | |
|--------------|-------------|------|------------|------|
| | Anzahl | In % | Anzahl | In % |
| bis 50 | 59 | 14.5 | 775 | 5.4 |
| 50–100 | 27 | 6.7 | 730 | 5.1 |
| 100–250 | 70 | 17.1 | 1'651 | 11.4 |
| 250–500 | 69 | 16.9 | 1'970 | 13.6 |
| 500–1'000 | 48 | 11.7 | 1'404 | 9.7 |
| über 1'000 | 135 | 33.1 | 7'906 | 54.8 |
| Total | 408 | 100 | 14'435 | 100 |

Tabelle 5: Datengrundlage nach Umsatz

| Umsatz (in Mio. CHF pro Jahr) | Unternehmen | | Positionen | |
|-------------------------------|-------------|------|------------|------|
| | Anzahl | In % | Anzahl | In % |
| bis 50 | 139 | 34.5 | 3'513 | 26.6 |
| 50–100 | 40 | 9.9 | 163 | 1.2 |
| 100–250 | 75 | 18.6 | 808 | 6.1 |
| 250–500 | 24 | 6.0 | 455 | 3.4 |
| 500–1'000 | 125 | 31.0 | 8'286 | 62.7 |
| über 1'000 | 139 | 34.5 | 3'513 | 26.6 |
| Total | 403 | 100 | 13'225 | 100 |

Tabelle 6: Datengrundlage nach Region

| Umsatz (in Mio. CHF pro Jahr) | Unternehmen | | Positionen | |
|---|-------------|------------|---------------|------------|
| | Anzahl | In % | Anzahl | In % |
| Agglomeration Zürich (ZH) | 149 | 36.3 | 7'815 | 49.1 |
| Basel-Stadt (BS) | 40 | 9.7 | 1'940 | 12.2 |
| Mittelland und Nordwestschweiz (BE, AG, SO, BL) | 82 | 20.0 | 2'659 | 16.7 |
| Zentralschweiz (LU, UR, SZ, OW, NW, ZG) | 73 | 17.9 | 1'258 | 7.9 |
| Ostschweiz (GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG) | 32 | 7.8 | 762 | 4.8 |
| Genferseeregion (Genf, Lausanne) | 14 | 3.4 | 690 | 4.3 |
| Westschweiz und Wallis (GE, VD, FR, NE, JU, VS) | 13 | 3.2 | 465 | 2.9 |
| Tessin (TI) | 8 | 1.9 | 328 | 2.1 |
| Total | 411 | 100 | 15'917 | 100 |

2. Komponenten der Vergütung

In dem folgenden Kapitel zu den Komponenten der Vergütung werden monetäre und nicht-monetäre Vergütungsleistungen wie folgt behandelt:

- 2.1 Gesamtbarvergütung nach Einflussgrössen
- 2.2 Grundvergütung
- 2.3 Variable Vergütung
- 2.4 Zusatzleistungen

Die Grundvergütung beinhaltet die Summe aller gezahlten Monatsgehälter inklusive fest zugesagter Zusatzvergütungen.

Die Gesamtbarvergütung setzt sich aus der Grundvergütung und der jahresbezogenen variablen Vergütung zusammen. Die mehrperiodige variable Vergütung (LTI) und Zusatzleistungen werden in diesem Bericht gesondert dargestellt.

| |
|--|
| Grundvergütung Erfolgsunabhängige Festvergütung (ohne Sachbezüge und Nebenleistungen) |
| + Jahresbezogene variable Vergütung (STI) Short Term Incentives (STI), klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (und jährlicher Auszahlung) |
| = Gesamtbarvergütung Grundvergütung + jahresbezogene variable Vergütung |
| + Mehrperiodige variable Vergütung Mid und Long Term Incentives (LTI), Zusammenfassung von nicht-aktienbasierter und aktienbasierter erfolgsabhängiger Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage |
| = Gesamtdirektvergütung Gesamtbarvergütung + mehrperiodige variable Vergütung (LTI) |
| + Sonstige (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen) Geldwerte (Sach-)Leistungen (z. B. für Dienstwagen), aber ohne Altersversorgung |
| Zusatzleistungen Beispielsweise Anspruch auf Altersvorsorge, Firmenwagen, Spesenpauschale, Kranken-, Lebens-, und Unfallversicherung, betriebliche Darlehen, Essenzuschüsse, Warenrabatte oder Weiterbildung |

Leiter Steuern

Pos. 10

Tätigkeitsbeschreibung

Verantwortlich für die Festlegung und Implementierung der Steuerpolitik sowie die Einhaltung aller Steuergesetze und -vorschriften; Analyse der Konsequenzen neuer Steuerbestimmungen für das Unternehmen und Empfehlung von Massnahmen; Empfehlung und Umsetzung von Steueroptimierungen; Beratung der Geschäftsleitung in allen steuerrechtlichen Angelegenheiten.

Senior Management:

Als Leiter Steuern auf der oberen Führungsebene für die strategische und operative Steuerung des Gesamtbereichs Steuern verantwortlich.

Middle Management:

Als Leiter Steuern auf der mittleren Führungsebene für die (strategische und) operative Steuerung eines Teilbereichs des Gesamtbereichs Steuern oder eines Gesamtbereichs Steuern verantwortlich, wenn auf der oberen Führungsebene diese Position nicht vertreten ist.

Lower Management:

Als Leiter Steuern auf Führungsebene für die operative Steuerung eines Teams / einer Gruppe verantwortlich.

Auszug

Leiter SteuernPos. **10**

| | Senior Management | Middle Management | Lower Management |
|---|----------------------------|--|---------------------------|
| Wichtige Positionsdaten | | | |
| Kienbaum Grade | G11–G13 | G9–G12 | G7–G10 |
| Personalverantwortung (direkt und indirekt) | 5 bis 10 | 6 bis 10 | 1 bis 5 |
| Positionszugehörigkeit (Modalwert in Jahren) | bis 10 Jahre | 3 bis 6 Jahre | bis 3 Jahre |
| Häufigster Bildungsabschluss | Master (Universität/FH/IZ) | höhere berufl. Weiterbildung (Fachschulen) | Bachelor (Universität/FH) |
| Vergütungsdaten und Benefits | | | |
| Variable Vergütung (STI) | | | |
| Verbreitung in % | 91 | 90 | 73 |
| Höhe (Median, in CHF 1'000) | 31 | 17 | 12 |
| Höhe (in % der Gesamtbarvergütung) | 16 | 12 | 9 |
| Firmenwagen (Empfänger in %) | 22 | 5 | 0 |
| Pauschalspesen (pro Monat in CHF) | 539 | 295 | 230 |
| Gesamtspanne Gesamtbarvergütung (in CHF 1'000) | | | |
| unteres Quartil | 191 | 144 | 130 |
| Median | 224 | 168 | 152 |
| oberes Quartil | 263 | 198 | 179 |
| Durchschnitt | 232 | 175 | 157 |

Leiter Steuern

Pos. 10

Gesamtbarvergütung nach Umsatz und Ausprägung (in CHF 1'000)

| | Umsatz (in Mio. CHF pro Jahr) | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|------------|-------------|---------------|------------|
| | bis 50 | 50 bis 100 | 100 bis 500 | 500 bis 1'000 | über 1'000 |
| Senior Management | | | | | |
| unteres Quartil | 134 | 155 | 168 | 200 | 212 |
| Median | 141 | 176 | 192 | 227 | 244 |
| oberes Quartil | 189 | 205 | 227 | 263 | 288 |
| Durchschnitt | 164 | 183 | 200 | 235 | 254 |
| Middle Management | | | | | |
| unteres Quartil | 114 | 124 | 131 | 147 | 158 |
| Median | 140 | 142 | 149 | 166 | 182 |
| oberes Quartil | 162 | 164 | 177 | 192 | 214 |
| Durchschnitt | 141 | 147 | 156 | 172 | 189 |
| Lower Management | | | | | |
| unteres Quartil | 107 | 120 | 124 | 136 | 143 |
| Median | 130 | 136 | 141 | 154 | 165 |
| oberes Quartil | 151 | 158 | 167 | 179 | 195 |
| Durchschnitt | 131 | 142 | 148 | 160 | 172 |

Leiter SteuernPos. **10**

Gesamtbarvergütung nach Beschäftigtenzahl und Ausprägung (in CHF 1'000)

| | Beschäftigte | | | | | |
|--------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|---------------|------------|
| | Bis 50 | 50 bis 100 | 100 bis 250 | 250 bis 500 | 500 bis 1'000 | über 1'000 |
| Senior Management | | | | | | |
| unteres Quartil | 138 | 155 | 157 | 170 | 193 | 208 |
| Median | 164 | 180 | 180 | 195 | 224 | 241 |
| oberes Quartil | 194 | 212 | 215 | 224 | 260 | 280 |
| Durchschnitt | 177 | 190 | 186 | 199 | 231 | 250 |
| Middle Management | | | | | | |
| unteres Quartil | 112 | 125 | 126 | 131 | 141 | 156 |
| Median | 141 | 145 | 145 | 150 | 164 | 180 |
| oberes Quartil | 168 | 170 | 173 | 171 | 189 | 209 |
| Durchschnitt | 149 | 152 | 150 | 154 | 169 | 187 |
| Lower Management | | | | | | |
| unteres Quartil | 111 | 121 | 121 | 123 | 131 | 141 |
| Median | 132 | 138 | 138 | 141 | 152 | 162 |
| oberes Quartil | 157 | 163 | 165 | 161 | 176 | 189 |
| Durchschnitt | 139 | 146 | 143 | 144 | 157 | 169 |