



*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.....	63
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

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

Position	Seite
<b>Verwaltung/Organisation/Support</b>	
20 Leiter Allgemeine Verwaltung/Organisation	155
21 Leiter Immobilienmanagement/ Facility Management	159
<b>Unternehmensplanung/-entwicklung</b>	
22 Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung	163
<b>Recht</b>	
23 Leiter Recht	167
<b>Unternehmenskommunikation/PR</b>	
24 Leiter Unternehmenskommunikation/PR	171
<b>Logistik</b>	
25 Leiter Logistik/Supply Chain Management	175
26 Leiter Lager	179
27 Leiter Spedition	183
<b>Einkauf/Category Management/Beschaffung</b>	
28 Leiter Einkauf	187
29 Leiter Materialwirtschaft	191
<b>Marketing</b>	
30 Leiter Marketing	195
31 Leiter Produktmanagement	199
32 Leiter Marktforschung	203

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

### 1.3 Das Wichtigste in Kürze

	Top Management	Senior Management	Middle Management	Lower Management
<b>Untersuchungskreis</b>				
Unternehmen	279	199	211	185
Positionsmeldungen	1'054	2'950	6'104	5'809
<b>Gehaltssteigerung</b>				
2019/2020 (in %)	0.79	0.97	0.99	0.84
<b>Grundvergütung</b>				
(Median, in CHF 1'000)	262	183	147	116
<b>Gesamtbarvergütung</b>				
(Median, in CHF 1'000)	341	227	166	129
<b>Jahresbezogene variable Vergütung (STI)</b>				
Verbreitung (in %)	96	87	86	74
Höhe (Median, in CHF 1'000)	90	38	21	12
Anteil an Gesamtdirektvergütung (in %)	26	15	11	9
<b>Mehrperiodige variable Vergütung (LTI)</b>				
Verbreitung (in %)	28	21	20	17
<b>Firmenfahrzeug</b>				
Empfänger (in %)	55	23	14	6
Ø Budget (in CHF)	70'282	56'362	49'158	40'727
<b>Spesenpauschale</b>				
Empfänger (in %)	86	68	58	46
Ø Pauschale (in CHF)	1'053	587	404	247
<b>Ø Ferien</b>				
(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	724			
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 Projektmanagement 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		53	109	196
22	Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung		78	86	75
23	Leiter Recht		181	182	122
24	Leiter Unternehmenskommunikation/PR		99	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		14	19	14
46	Leiter Qualitätsmanagement/Qualitätswesen		47	79	60

Tabelle 2: Datengrundlage nach Wirtschaftszweig

Branche	Unternehmen		Positionen	
	Anzahl	In %	Anzahl	In %
Industrie-/Produktionsunternehmung	105	25.6	5'833	36.9
Handelsunternehmen/Vertriebsgesellschaft	43	10.5	3'606	22.8
Dienstleistungsunternehmen	262	63.9	6'363	40.3
<b>Total</b>	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	3.0	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	44	10.6	1'695	10.7
Herstellung von Metallerzeugnissen	12	2.8	247	1.6
Maschinenbau, Anlagenbau und Fahrzeugbau	35	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
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>15'917</b>	<b>100</b>

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
<b>Total</b>	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
<b>Total</b>	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	17.8	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
<b>Total</b>	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.

---

<b>Grundvergütung</b>
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)
+ Sonstiges (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen) Geldwerte (Sach-)Leistungen (z. B. für Dienstwagen), aber ohne Altersversorgung
<b>Zusatzleistungen</b>
+ Beispielsweise Anspruch auf Altersvorsorge, Firmenwagen, Spesenpauschale, Kranken-, Lebens-, und Unfallversicherung, betriebliche Darlehen, Essenszuschüsse, 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.

---

**Leiter Steuern****Pos. 10**

	Senior Management	Middle Management	Lower Management
<b>Wichtige Positionsdaten</b>			
Kienbaum Grade	G11–G13	G9–G12	G7–G10
Personalverantwortung (direkt und indirekt)	6 bis 10	6 bis 10	1 bis 5
Positionszugehörigkeit (Modalwert in Jahren)	6 bis 11 Jahre	3 bis 6 Jahre	bis 3 Jahre
Häufigster Bildungsabschluss	Master (Universität/FH) (LIZ)	höhere berufl. Weiterbildung (Fachschulen)	Bachelor (Universität/FH)
<b>Vergütungsdaten und Benefits</b>			
<b>Variable Vergütung (STI)</b>			
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
<b>Gesamtspanne Gesamtbarvergütung (in CHF 1'000)</b>			
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
<b>Senior Management</b>					
unteres Quartil	134	155	168	200	212
Median	162	176	192	227	244
oberes Quartil	189	205	227	263	288
Durchschnitt	164	183	200	235	254
<b>Middle Management</b>					
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
<b>Lower Management</b>					
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 Steuern**Pos. **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
<b>Senior Management</b>						
unteres Quartil	138	155	157	170	193	208
Median	164	180	180	195	224	241
oberes Quartil	194	212	215	224	260	280
Durchschnitt	173	190	186	199	231	250
<b>Middle Management</b>						
unteres Quartil	119	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
<b>Lower Management</b>						
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