

Variable Vergütungskonzepte

Variable Vergütungssysteme gehören heute zum Alltag in den meisten Unternehmen. Ziel ist es, den Mitarbeiter auf gewisse messbare oder beurteilbare Kriterien des Unternehmens, der Organisationseinheit oder der eigenen Person und /oder des Teams auszurichten.

- ▶ Entgeltvariabilisierung
- ▶ Grundsätzliche Modellüberlegungen
- ▶ Kurz- und langfristige Modelle
- ▶ Leistungs- und erfolgsbezogene Modelle
- ▶ Individual-, Team- und Kollektivmodelle
- ▶ Auszahlungs- und Beteiligungmodelle

Entgeltvariabilisierung

Der Trend zur Entgeltvariabilisierung hält weiter an. Studien von Baumgartner & Partner haben ergeben, dass weiterhin 70 % aller Unternehmen die Vergütung und damit die Personalkosten weiter flexibilisieren wollen. Dies betrifft zum einen natürlich neue Organisations- und Arbeitszeitmodelle aber auch die direkte Umwandlung von Fixbezügen in variable Vergütung. Flexibilisiert werden typischerweise

- übertarifliche Zulagen
- 13./14. Monatsgehalt
- Besitzstände jeglicher Art
- Überstunden (Leistungsoutput statt Stundeninput)
- Sonstige Fixe Zahlungen

■ Nebenleistungen

Zu beachten ist auf der anderen Seite, dass Vergütungssysteme, deren Grundvergütung ohne Beachtung der variablen Vergütung unter das Existenzminimum sinken, nicht zukunftsfähig sind. Ziel vieler Unternehmen ist auch aus diesem Grunde eine nachvollziehbare Vergütungsstruktur mit einem mit zunehmender Ebene steigenden variablen Anteil. Die Höhe der variablen Vergütung hängt dabei insbesondere von zwei Komponenten ab:

- Der Zugehörigkeit zu Vertrieb/Nicht Vertrieb
- Dem Entgeltniveau des Mitarbeiters

Grundsätzliche Modellüberlegungen

Variable Vergütungssysteme harmonisieren die Motive von Anteilseignern und Arbeitnehmern durch die

- Intensivierung des unternehmerischen Denkens,
- Verbindung der Interessen von Unternehmen, Eigentümern und Vergütungsempfängern,
- einheitliche Ausrichtung der Aktivitäten aller Funktionen auf die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens

In Zeiten, in denen der Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor immer mehr im Vordergrund steht und die Anforderungen von Mitarbeitern an Leistungsklarheit und Feedback steigen, bedarf es Systeme

- die den Mitarbeitern eine Leistungsorientierung geben

- die „Gutleister“ belohnen und „Schlechtleister“ bestrafen sowie
- die Führungsinstrumente wie z. B. Zielvereinbarung und Leistungs-Feedback auch finanziell wirksam werden lassen

Daneben sind variable Vergütungssysteme dazu geeignet, fixkostenlastige Vergütungssysteme zu flexibilisieren. Beispiele hierfür sind die Umwandlung von

- 13. und 14. Gehalt
- (übertariflichen) Zulagen sowie
- Nebenleistungen und Besitzständen

in ein variables Vergütungssystem.

Die Gründe zur Einführung eines variablen Vergütungssystems sind vielschichtig:

- Motivation der Mitarbeiter (Gutleistung soll sich lohnen, Schlechtleistung soll sich nicht lohnen)
- hohe Fixkostenlastigkeit der Ist-Vergütung
- zu wenig Leistungsanreiz
- zu wenig Ergebnisbezug
- Stärkung der Eigenverantwortung des Stelleninhabers
- angestrebte intensivere Auseinandersetzung mit der Leistung des Mitarbeiters
- Verbesserung der Führungsinstrumente u. v. m.

Vor der Einführung einer variablen Vergütung stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie hoch ist das Variabilisierungsvolumen (13./14. Gehalt, Zulagen)
- Welche Mess- und Beurteilungsgrößen können herangezogen werden

- Handelt es sich um eine angestrebte Flexibilisierung im Tarif-, AT-, oder Leitenden-Bereich (Mitbestimmung/Tarifregelungen)
- Bestehen besondere Marktbedingungen oder funktionstypische Aspekte (Vertrieb)

Anforderungen an ein variables Vergütungssystem

Die Anforderungen an ein variables Vergütungssystem können wie folgt beschrieben werden:

Transparenz der

- **Systemregeln**

Systemregeln müssen klar und nachvollziehbar sein. Die Bestimmungsfaktoren sollten nicht von Mitarbeitergruppe zu Mitarbeitergruppe wechseln.

- **Beurteilungsmaßstäbe**

Die Beurteilungsmaßstäbe sollten nachvollziehbar und klar sein. Eine alleinige mathematische Abstufung führt in vielen Fällen nicht zum Ziel.

- **Budgetierungsmechanismen**

Die variable Vergütung muss im Rahmen des Gesamtkonzeptes budgetiert werden. In vielen Fällen liegt dem Gesamtbudget eine Normalverteilung der Leistungsbeurteilung zugrunde. Damit werden die Führungskräfte „gezwungen“, die Spreizung der Beurteilungsskala auch zu nutzen.

- **Regeln für die Bonusverteilung**

Die Regeln zur Bonusverteilung müssen nachvollziehbar sein. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang Zielbonussysteme, die die Bonusermittlung schon

zu Jahresbeginn transparent machen und den Bonus, der bei Erreichung aller Ziele zur Auszahlung gelangt, kommunizieren.

Daneben sind folgende Aspekte zu beachten:

Einfachheit

■ **unbürokratisch**

Die Festlegung von Ergebnis- und Leistungsfaktoren sollte in der Hand der jeweiligen Führungskräfte liegen. Ein bürokratisches, basisdemokratisches Vorgehen oder die Einbeziehung des Betriebsrates zur Bestätigung jedes Zieles führt zu einem übertriebenen Bürokratismus und zum Misserfolg der Systeme

■ **wenig aufwendig**

Die Ermittlung der Leistungsgrade liegt beim Vorgesetzten und lässt sich nicht durch Technologie ersetzen. Der Brechungsprozess aber sehr wohl. Diesbezüglich kann die Dokumentation der Ziele (z. B. im Rahmen einer Balanced Scorecard) dazu beitragen, dass die Dokumentation und Pflege des Systems mit geringen Aufwand verbunden ist

Gerechtigkeit

■ **intern vergleichbare und gleichgewichtige Leistungs- und Erfolgskriterien**

Die Vergleichbarkeit von Leistungs- und Erfolgskriterien im Quervergleich ist einer der wesentlichen Erfolgskriterien. Nur Systeme, die diese Gerechtigkeit gewährleisten, führen zum Erfolg. Gerechtigkeit in diesem Sinne ist keine objektive Gerechtigkeit, sondern eine Akzeptanz der Kriterien über alle Funktionsbereiche hinweg. Baumgartner & Partner unterstützt viele Unternehmen seit Jahren mit einem Workshopkonzept, das den Prozess unterstützt

■ **Anspruchsniveau in der Zielvereinbarung**

Das Niveau der Ziele muss sich auf das Anspruchsniveau der jeweiligen Stelle beziehen. Ziele, die das Fähigkeitsvermögen des Stelleninhabers in den Mittelpunkt stellen, werden die „Gutleister“ auf Dauer über Gebühr belasten und die „Schlechtleister“ schonen

Die Anforderungen an ein variables Vergütungssystem können wie folgt beschrieben werden:

■ **Beurteilungsmaßstäbe und -praxis der Leistungsbeurteilung**

Die Beurteilungsmaßstäbe müssen akzeptiert werden und nachvollziehbar sein. Sie müssen eindeutig definiert sein, aber der Praxis auch flexibel folgen, was der größte Anspruch an ein akzeptiertes Bonussystem ist

■ **Integration des Bonussystems in das gesamte Vergütungssystem**

Ein Bonussystem ist nur so gut, wie es in die Gesamtvergütungspolitik des Unternehmens eingebunden ist. Insbesondere muss der Mix aus Grundvergütung und variabler Vergütung marktgerecht sein

Akzeptanz durch

■ **Vorstand/Geschäftsführung**

Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung muss der Treiber des Systems sein. Eine Umsetzung muss von der oberen Unternehmensführung unterstützt werden

■ **Führungskräfte**

Jedes variable Vergütungssystem muss von den Führungskräften im Sinne der unternehmerischen Verantwortung getragen werden. Die Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang der Multiplikator des Systems

■ **Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter müssen die Chancen des Systems erkennen können. Dies ist nicht nur eine Frage des Systems, sondern auch der Vertrauenskultur im Unternehmen

■ **Betriebsrat/Sprecherausschuss**

Betriebsrat und Sprecherausschuss sind im Sinne der durch sie Vertretenen gefordert, eine Lösung zu finden, die die Interessen von Arbeitnehmern/Leitenden und dem Unternehmen harmonisiert

Flexibilität bei

■ **wechselnden Geschäftssituationen**

Der Erfolg variabler Bonussysteme wird in vielen Fällen erst dann sichtbar, wenn die Umfeldbedingungen sich rasant ändern. Dies impliziert, dass jedes Bonussystem unterschiedliche wirtschaftliche Bedingungen im Rahmen eines Gesamtszenarios einbeziehen muss.

■ **Funktionen mit unterschiedlichen Aufgabenprofilen**

Variable Vergütungssysteme müssen die Komplexität, die sich durch die unterschiedlichen Anforderungsprofile ergibt, in die Gesamtkonzeption mit einbeziehen. Insbesondere ist zu entscheiden, wann der Grad an Unterschiedlichkeit (Stab/Vertrieb) eines unterschiedlichen Systems bedarf

■ **Führungskräften mit unterschiedlichen Führungsstilen**

Der unterschiedliche Führungsstil muss zugelassen werden, sofern der Stil nicht den Führungsgrundsätzen widerspricht. So muss darauf geachtet werden, dass nicht die schlechtesten Führungskräfte die Regeln des Systems definieren und mit zusätzlichen Kontrollen und Feedbacks belasten. Im Grunde muss bei der Umsetzung immer von guten Führungskräften ausgegangen werden. Alles andere ist eine Frage der Personalentwicklungsmaßnahmen

Wirtschaftlichkeit

■ **Anschub-/Dauerfinanzierung**

Da jedes variable Vergütungssystem ein ausgewogenes Chancen-Risiko-Verhältnis anbieten soll, bedarf es in den ersten Jahren zumeist einer Anschubfinanzierung durch das arbeitgebende Unternehmen, um die Risiken für die Mitarbeiter nicht überwiegen zu lassen. Denn aufgrund von Besitzständen der Mitarbeiter können die Mehraufwendungen für Top-Leister nicht durch die Geringzahlungen an Minderleister aufgefangen werden

■ **Verhinderung von Kostensteigerungen**

Dauerhaft darf ein Bonussystem nicht zu Mehrkosten führen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Zielbonibeträge (zum Beispiel im Zuge einer Tarifierhöhung) nicht automatisch dynamisiert werden

■ **Finanzierungsbeiträge der beteiligten Mitarbeitergruppen und des Unternehmens**

Viele variable Vergütungssysteme werden aus der Umwandlung von Besitzständen der Mitarbeiter finanziert. Daneben erfolgt ein Finanzierungsbeitrag des Unternehmens für die Mitarbeiter, die die Ziele übertreffen bzw. durch die

Partizipation am Unternehmensergebnis, sofern die Leistung aller Mitarbeiter zu einem deutlichen Mehrertrag geführt hat.

Genauigkeit

■ kann im Widerspruch zur Einfachheit und zur Transparenz stehen

Für jedes Bonussystem gilt, so transparent wie möglich, so genau wie nötig

■ kann bei qualitativen Zielgrößen schwierig umzusetzen sein

Jede qualitative Beurteilung führt zu Beurteilungsspielräumen. Es liegt an der Fähigkeit des Vorgesetzten, diese Subjektivität nachvollziehbar zu gestalten und Akzeptanz zu schaffen

■ Arithmetik führt nicht automatisch zu höherer Genauigkeit/Objektivität

Ein Ausblenden der Verantwortung der Führungskraft und der Rückzug auf die Arithmetik der Bonusermittlung ist ein Offenbarungseid der Führungskultur. Auch sind die betrieblichen Daten interpretationswürdig, eine Reduzierung der Bonusermittlung auf Rangreihen und Kenndaten führt damit nicht automatisch zu mehr Genauigkeit

Führungssysteme und variable Vergütung

Moderne Belohnungs- und Motivationssysteme setzen auf einen Mix an pekuniären und nicht-pekuniären Anreizen.

Viele Umfragen bestätigen immer wieder, dass Kriterien wie die Zusammenarbeit, das Klima im Team, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Freiräume einen höheren Stellenwert als die direkte Vergütung haben.

Diese Umfragen zeigen aber auch, dass es einen Zusammenhang von Leistungsklima und Entgelt gibt. Dieser Zusammenhang lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Unternehmen mit den etablierten Führungssystemen verfügen zumeist auch über klare, motivierende Entgeltstrukturen
- Unternehmen ohne nachvollziehbare Führungssysteme verfügen über intransparente, wenig motivierende Entgeltsysteme

Dies macht deutlich, dass erfolgreiche Führungssysteme und nachvollziehbare Entgeltssysteme sich gegenseitig verstärken.

- Kein erfolgreiches Führungssystem ohne motivierendes Entgeltsystem
- Kein motivierendes Entgeltssystem mit schlechter Führungsstruktur

Dass Führung und Steuerung der Mitarbeiter eine immer größere Rolle spielen, macht auch die Neuausrichtung in variablen Vergütungssystemen deutlich:

- Immer weniger Mitarbeiter sind aufgrund einer in ihren Augen sich zufällig ergebenden, nicht nachvollziehbaren Zahlung am Jahresende motiviert (pay for performance)
- Vielmehr sind Systeme gefragt, die Leistungserwartungen und Bonizahlungen in einen unmittelbaren Zusammenhang stellen (Performance for pay)

Neben der Verpflichtung zur Zahlung am Jahresende, sofern gewisse Ziele erfüllt sind, setzt sich die Verknüpfung von Zielsystemen und Bonussystemen immer mehr durch.

Dies ist darin begründet, dass Zielvereinbarungssysteme die jeweilige Führungskraft am Jahresanfang quasi dazu zwingt, mit dem Mitarbeiter nachvollziehbare und motivierende Ziele zu vereinbaren. Auch dies macht deutlich, dass motivierende Vergütungssysteme ohne gut funktionierende Führungssysteme undenkbar sind.

Motivation durch Sachprämien

Eine Frage, die immer wieder gestellt wird, ist die Frage nach unbaren Leistungen in Form von Sachprämien. Diese insbesondere im Vertrieb bekannte Motivation lebt von dem Grundsatz, dass die gegebene „Belohnung“ (z. B. im Wettbewerb) einen höheren Wert erfährt, als sie am Markt wert ist. Problematisch für viele Unternehmen sind in diesem Kontext vier Aspekte:

- Kein System kann so aufgebaut sein, dass die Sachprämien die Erwartungshaltung aller Mitarbeiter gleichermaßen treffen (was aufgrund der unterschiedlichen Motivstruktur auch nicht möglich ist)
- Die Administration verursacht aufgrund der steuerlichen Regelungen einen erheblichen Aufwand
- Die Kosten sind zumeist höher als vom Mitarbeiter erwartet, da das arbeitgebende Unternehmen die Steuerbelastung des Arbeitnehmers mit trägt
- Die Verfahren zur Auswahl gestalten sich sehr schwierig, da es in diesem Kontext viele „Vergütungsexperten“ gibt

Unsere Empfehlung lautet daher:

- Gestalten Sie ein System einfach und nachvollziehbar
- Geben Sie dem Mitarbeiter am Jahresanfang eine Orientierung, was erwartet wird und welche Boni möglich sind

- Richten Sie die Führungssysteme daran aus und verknüpfen Sie sie mit der Personalentwicklung
- Reduzieren Sie die Kosten der Administration und überlassen Sie die Wahl der Mittelverwendung den Mitarbeitern (Ausnahme: Deferred Compensation)
- Nutzen Sie Wettbewerbe und unbare Leistungen selektiv im Vertrieb

Kurz- und langfristige Modelle

Variable Vergütungssysteme können kurz- und mittel-/langfristig wirken. Die zeitliche Ausrichtung variabler Vergütungssysteme korreliert mit der Verantwortung der jeweiligen Positionen in der Organisation:

- Tarifbereich: überwiegend kurzfristige variable Vergütungssysteme (monatlich/vierteljährlich/jährlich)
- AT-Bereich: überwiegend kurzfristige variable Vergütungssysteme im unteren AT-Bereich. Im mittleren bis oberen AT-Bereich zunehmend long-term-Incentive-Modelle
- Leitenden-Bereich: überwiegend kurz- und langfristige Modelle

Short-term-incentive Modelle werden zumeist mit einer Messung bzw. Beurteilung von Monats-/Jahreszielen verknüpft. Die Auszahlung erfolgt zumeist in Form eines Bonus, einer Provision oder einer Prämie. Im Leitenden-Bereich kommen Tantiemen zur Anwendung. Die überwiegende Anzahl von Short-term-Systemen ist mit der Beurteilung der Mitarbeiterleistung oder Zielvereinbarung auf Jahresbasis verknüpft.

Long-term-Incentive-Modelle werden dagegen überwiegend unabhängig von Leistungsaspekten gesteuert. Hier überwiegt die Anwendung von messbaren

Kriterien, die in die Bemessung des Long-Term-Incentive-Modells einfließen. Durch die Einbeziehung reiner Ergebnisdaten sind Long-Term-Incentive Modelle stark von Marktentwicklungen abhängig.

Formen von Long-Term-Incentive -Modellen sind

- reine Cash-Programme, die on top oder durch Umwandlung stehen gelassener Boni finanziert werden
- SAR-Pläne, Phantom Shares, Optionsscheine oder ähnliche (echte oder virtuelle marktpreisbasierte) Modelle
- Beteiligungsmodelle wie Genussscheine, stille Beteiligung, Belegschaftsaktie usw.

Leistungs- und erfolgsbezogene Modelle

Leistungsbezogene Modelle

Leistungsbezogene Modelle fokussieren auf die Leistung des einzelnen Mitarbeiters oder des Teams. Unter dem Leistungsbegriff werden in den verschiedenen Modellen folgende Aspekte zusammengefasst. Leistung als

- Leistungsbereitschaft/Wollen
- Leistungsfähigkeit/Können
- Leistungsergebnis/Erreichen (zumeist mehrerer Outputgrößen) oder
- Mischmodelle

Als Führungsmittel zur Bemessung der leistungsorientierten Vergütung werden folgende Führungs- und Feedback-Systeme angewendet:

- Leistungsbeurteilung
- Competency-Modelle
- Zielvereinbarung
- Mischmodelle

Aufgrund der immer komplexer werdenden Leistungsprozesse ist in allen Unternehmen eine Hinwendung zu leistungsbasierten Systemen zu erkennen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass rein erfolgsbezogene Systeme die Qualität der Leistungserbringung ausblenden und stark manipulierbar sind (Ausnutzung von Zyklen etc.).

Die leistungsorientierte Vergütung hat zum Ziel, die Leistung des Mitarbeiters in den Mittelpunkt der Honorierung zu stellen. Damit setzt sie am Ort der Leistungsentstehung an.

Leistungsorientierte Vergütungssysteme sind insbesondere dort gefragt,

- wo die Leistung eines Mitarbeiters beurteilungswürdig und beurteilungsfähig ist
- wo geeignete Kenndaten oder Beurteilungsmaßstäbe vorhanden sind
- wo Leistungsunterschiede sich betriebswirtschaftlich deutlich niederschlagen

Zu unterscheiden von der Leistung ist die Kompetenz des Mitarbeiters. Während die Leistung den Output und den Leistungsprozess beurteilt, stellt die Kompetenzbeurteilung die für den Output notwendigen Fähigkeiten, Verhaltensmuster und Fertigkeiten in den Vordergrund.

Leistungsbeurteilungssysteme kommen typischerweise in zwei Ausprägungsweisen vor.

- Leistungsbeurteilung und
- Zielvereinbarung

Während die Leistungsbeurteilung den Mitarbeiter in seiner gesamten Leistungsausfüllung beurteilt, stellt die Zielvereinbarung einige wenige besonders herausragende jährlichen Ziele in den Mittelpunkt der jährlichen Leistungsmessung. Vor dem Hintergrund der variablen Vergütung hat sich die Anwendung jährlicher Ziele im Rahmen eines Zielvereinbarungsverfahrens bewährt.

Erfolgsbezogene Modelle

Erfolgsbezogene Modelle stellen den rein messbaren Output in den Mittelpunkt der Betrachtung. Typische Modelle hierfür sind:

- Akkordsysteme
- Provisionssysteme
- Prämie für Erreichen von Einzelabschlüssen sowie
- alle Formen der Ergebnis- und Erfolgsbeteiligung

Unternehmen wählen erfolgsbezogene Vergütungssysteme, da die in diesen Systemen verankerten Erfolgskriterien messbar, vermeintlich objektiv und nachvollziehbar sind. Die Hauptprobleme solcher Modelle können wie folgt beschrieben werden:

- Sie sind nur anzuwenden bei einfachen eindimensionalen Prozessen

- Die Veränderung des definierten Anspruchsniveaus ist nur schwer durchzusetzen
- Es handelt sich zumeist um Vorgabesysteme

Moderne erfolgsbasierte Systeme beseitigen diese Probleme dadurch, indem verstärkt

- wertorientierte Systeme
- Index- bzw. benchmarkingbasierte Systeme oder
- Leistungs- und Erfolgsmaßstäbe

zur Anwendung gelangen.

Im Mittelpunkt leistungsbezogener und ergebnisbezogener variabler Vergütungssysteme stehen heute überwiegend Zielbonusmodelle. Zielbonusmodelle beschreiben zu Jahresanfang den für den Mitarbeiter bei 100 % zu erreichenden Bonus und geben damit verlässliche Ausrichtung und Berechenbarkeit. Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungssysteme setzen an den Schwächen isoliert angewendeter leistungsbezogener bzw. erfolgsbezogener Systeme an und bilden damit die Vielschichtigkeit des Leistungszusammenhangs Mitarbeiter-Organisationsbereich-Unternehmen ab.

Die Abbildung der Besonderheiten der jeweiligen Managementebene wird

- durch die Anpassung der Beurteilungssysteme
- die Justierung der jeweiligen Erfolgsparameter sowie
- die Gewichtung der Leistungs- und Erfolgskriterien zueinander

erreicht.

Die Auswahl des geeigneten Erfolgs- und Leistungsbeurteilungssystems wird dadurch bestimmt, ein für eine Zielgruppe einheitliches System zu schaffen, ohne die Besonderheiten der jeweiligen Stellen und Job-Families zu vernachlässigen. Moderne Systeme verknüpfen – unter Umständen unterstützt durch eine Balanced Scorecard – die drei wesentlichen Ebenen der Leistungsentstehung:

- Den Mitarbeiter/die Führungskraft
- Die Organisationseinheit
- Das Unternehmen

Sind die Maßstäbe richtig gewählt, ist der angestrebte Ursachen-/Wirkungs-zusammenhang nachvollziehbar. Die Summe aller Gutleistungen führt zu einem besseren Unternehmensergebnis bzw. zu einem Wertzuwachs.

Überführt man diesen Modellansatz in ein Zielbonusmodell, so sind die Bonusmodelle entweder

- additiv
- multiplikativ oder
- in Form von Mischmodellen

miteinander verknüpft.

- Muster-Modell additiv:

Ist-Bonus=

(Ergebnisfaktor 1 x anteiligem Zielbonus 1) + (Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 2 x anteiligem Zielbonus 2) + (Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 3 x anteiligem Zielbonus 3)

■ **Muster-Modell multiplikativ**

Ist-Bonus=

Zielbonus x Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 1 x Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 2 x
Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 3

■ **Muster-Mischmodell (mit zwei additiven Parametern und einem Multiplikator)**

Ist-Bonus=

(ant. Zielbonus x Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 1 + ant. Zielbonus x
Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor 2) x Ergebnisfaktor/Leistungsfaktor

Individual-, Team- und Kollektivmodelle

Moderne Systeme verbinden die individuelle Leistung und den Erfolg der Leistungseinheit auf den Ebenen:

- einzelne Personen
- Teams
- Organisationsbereiche oder
- ganze Unternehmen

Ziel der Verknüpfung ist es, ein Managementsystem zu schaffen, das die „Ursache-Wirkung-Beziehung“ mit dem Vergütungssystem verknüpft.

Für die Modelle werden verschiedene Entscheidungsebene einbezogen. Während die Entscheidung über die individuelle (leistungsorientierte) Vergütung zumeist in den Händen des jeweiligen Vorgesetzten liegt, kommen für die Vergütung von Teams verschiedene Verfahren zur Anwendung:

- Entscheidung über die Vergütung durch den Teamleader
- Entscheidung über die Verteilung der Vergütung durch die Teammitglieder
- Entscheidung über die Verteilung nach System (Verteilung nach Köpfen, nach Funktionsstufe des Teammitgliedes, nach individuellem Gehalt (x % von individuellen Gehalt))

Kollektive Vergütungssysteme werden in Form von Ergebnisbeteiligung, Einmalzahlung oder Jubiläumszahlungen vorgenommen. Die Vorteile der Kollektivvergütung können wie folgt beschrieben werden:

- Die Modelle sind einfach
- Die Modelle sind gut zu kommunizieren
- Die Modelle geben dem Mitarbeiter eine allgemeine Ausrichtung über die Lage des Unternehmens

Als Nachteil kann bewertet werden, dass die Kollektivvergütung

- Leistungsträger und Fehlleister gleichermaßen honoriert
- Die fehlende Differenzierung als Zahlung beim einzelnen Mitarbeiter keine Wirkung erzielt
- Die in der Regel kleinen Einzelbeträge für das Gesamtunternehmen zu hohem Gesamtbudget führen, da jeder Mitarbeiter partizipiert

Resultierend aus diesen Defiziten kann aktuell festgestellt werden, dass in vielen Unternehmen eine „Umfinanzierung“ von der Kollektivvergütung in die Individualvergütung festzustellen ist mit dem Ziel: „Honorierung der Leistung am Ort der Entstehung“.

Auszahlungs- und Beteiligungsmodelle

Auszahlungsmodelle

- **Jährliche Auszahlung**
 - ▶ Die überwiegende Anzahl moderner variabler Vergütungssysteme basiert auf einer jährlichen Auszahlung. Unterjährige Abschlagszahlungen findet man insbesondere im Tarif und im unteren AT-Bereich. Abschlagszahlungen werden aber auch angewendet, wenn die Mitarbeiter durch die Umwandlung bestehender Fixbezüge (13. und 14. Monatsgehalt) erhebliche Risiken in Kauf nehmen müssen, Teile der Altvergütung zu verlieren. In diesen Fällen wird auch im AT-Bereich z. T. mit Abschlägen (z. B. kurz vor Weihnachten) gearbeitet.

- **Unterjährige Abschläge**
 - ▶ Typisch sind Abschläge im Vertrieb. Dies ist begründet in der niedrigeren Fixvergütung im Vertrieb und der Tatsache, dass in vielen Vertriebsvergütungssystemen die Grundvergütung nicht ausreicht, den erwarteten Lebensstandard zu halten.
 - ▶ Sollte dies so sein, ist das Unternehmen gezwungen, unterjährige Zahlungen zu leisten mit dem Risiko, dass die unterjährigen Zahlungen nicht mit der Gesamtleistung über das Gesamtjahr korrelieren. Als kritisch ist zu werten, dass auf der anderen Seite Abschläge die verfügbare „Masse“ am Ende des Jahres reduzieren und damit den einmaligen Charakter eines hohen Jahresbonus mindern.

- **„Stehen lassen“ von jährlichen Bonizahlungen**

- ▶ Bonizahlungen über mehrere Jahre stehen zu lassen, ist ein Modellansatz, der vorwiegend im Leitendenbereich und im oberen AT-Bereich anzufinden ist. Ziel dieses Modell ist es, die jährliche variable Vergütung mit einem long-term-Incentive Ansatz zu verknüpfen. Diese Modelle werden für Mitarbeiter attraktiv durch
 - ▶ eine über dem Marktzins liegende Verzinsung
 - ▶ die Abhängigkeit der Verzinsung vom Geschäftsergebnis bzw. vom Wertzuwachs

Beteiligungsmodelle

Long Term Incentive-Modelle umfassen alle Modelle, in denen Mitarbeiter über die jährliche Betrachtungsweise hinaus incentiviert werden. Kapitalbeteiligungsmodelle werden in den großen international tätigen Firmen überwiegend angewendet, in mittleren und kleinen Unternehmen werden Kapitalbeteiligungen aufgrund der fehlenden Fungibilität der Anteile sowie der Publizitätsanforderungen der Mitarbeiter-Anteilseigner oft noch nicht genutzt. Aktuell gibt es ca. 3.000 Unternehmen mit Kapitalbeteiligungsmodellen in Deutschland. Die Verbreitung von Aktienoptionsplänen liegt bei ca. 90 % der DAX-30-Unternehmen.

Beteiligungsmodelle müssen

- Leicht verständlich und transparent sein
- Für Unternehmen keine unbotmäßige finanzielle Belastung darstellen
- Für Mitarbeiter finanziell attraktiv sein
- Aus Unternehmens-/Anteilseignersicht richtige Ziele setzen und belohnen
- Für das Unternehmen wertvoll sein

Vor Einführung eines Beteiligungsmodells steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Interessen der Gesellschafter und Mitarbeitern in Einklang gebracht werden können. In Abhängigkeit von dieser Frage ist zu bestimmen, ob es sich bei der Beteiligung um eine Beteiligung

- am Fremdkapital (Darlehn, ...)
- am Eigenkapital (typisch stille Beteiligung, Optionen, ...)
- oder um Mischformen (Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, ...)

handeln soll.

Gründe für eine Kapitalbeteiligung sind die

- nachhaltige Stärkung der Identifikation der Begünstigten mit dem Unternehmen und seinen Zielen
- die Partizipation der Begünstigten an der unternehmerischen Wertschöpfung
- die Erhöhung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens
- das Fordern und Fördern des unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiter
- die Verbesserung des Verständnisses der Begünstigten für die Wertbeiträge von Unternehmenseinheiten
- die Gewinnung und dauerhafte Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter sowie
- die Verlagerung von Vergütungsbestandteilen in die Zukunft

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de