

## Die Vergütungs- und Anreizkomponenten in der Gesamtschau

# Eine Gesamtübersicht

Grundgehalt, Bonus, Provisionen und Fringe Benefits. Das Vergütungssystem kennt eine Vielzahl von Leistungen. Nachfolgend wird zusammengefasst, welche Arten von fixen und variablen Vergütungen bestehen und welche Grundordnung sich eignet um das Gesamtsystem zu strukturieren.

Von Urs Klingler

**G**esamtvergütung ist die Kombination aller Vergütungskomponenten zu einem stimmigen Konzept und es ist meistens auf unterschiedliche Personengruppen ausgerichtet. So erhalten befristet und unbefristet angestellte Mitarbeitende unterschiedliche Bedingungen. Bei den unbefristet angestellten Mitarbeitenden wird in der Regel zwischen den Mitarbeitenden, dem Kader, der Geschäftsleitung und den Verkäufern unterschieden. Für alle gilt jedoch der Trend, dass die Funktion und nicht das Alter oder das Geschlecht bezahlt wird. Anbei ein paar Grundsätze für eine Gesamtvergütungspolitik:

- Unternehmen müssen sich als Arbeitgeber positionieren und von der Konkurrenz differenzieren (Mitarbeiterpartizipation und Anreize auch im nichtmonetären Bereich).
- Konkurrenzfähige Bonus-Programme und Beteiligungspläne werden meistens angewendet, aber nicht für alle Zielgruppen.
- Unternehmen müssen massgeschneiderte Gehaltspakete für ihre Top-Talente, das Top Management und die Spezialisten entwickeln. Die Basis zur Differenzierung von der Konkurrenz liegt im ganzen Gehaltspaket
- Zugleich steigen die Anforderungen im Bereich der Kommunikation der Vergütungssysteme deutlich, weil die Mitarbeitenden das System verstehen wollen.
- Hier die wesentlichen Komponenten eines konkurrenzfähigen Gehaltspaketes:
  - Basisgehalt und leistungsorientierte, monetäre Anreize
  - Positionsspezifische Zusatzleistungen
  - Variable Anreize und Beteiligungen am Firmenerfolg

- Attraktives Arbeitsumfeld (Brand, Kultur, Führungsqualität, flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance etc.)

### Die fünf Vergütungskomponenten

Vergütung besteht aus den folgenden fünf Komponenten:

- Langfristige variable Vergütung (Beteiligungen am langfristigen Firmenerfolg)
- Kurzfristige variable Vergütung (Beteiligung am Jahreserfolg)
- Jahresgrundgehalt
- Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits)
- Pensionskasse

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Vergütungskomponenten.

In der Praxis ist der Pfeiler der Vergütung das funktionsbasierte Grundgehalt. Dieses wird je nach Beschäftigungsgrad reduziert. Wer 80% arbeitet, erhält 80% Grundgehalt. Heute ist den Arbeitenden auch der Vergleich der effektiven Vergütung mit der Lebenssituation wichtig. So arbeiten oft Männer oder Frauen Teilzeit, weil Sie in der Familie einen Beitrag leisten wollen oder Ihnen Freizeit wichtiger ist, als ein möglichst hohes Einkommen. So müssen sich Arbeitgeber damit auseinandersetzen, dass flexible Arbeitszeiten, mehr Ferien und andere Bedürfnisse das Vergütungspaket mitprägen und auch die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen.

### Work-Life-Balance, bzw. die Vereinbarkeit von Privat- und Geschäftsleben wird wichtiger

Viele Firmen bieten flexible Arbeitszeiten an. Beschäftigungsgrad-Reduktionen, Kompensation von Überzeit, Kauf von zusätzlichen Ferientagen und flexible Arbeitszeiten sind gefragt. Flexible Ar-

beitszeiten sind für viele Mitarbeitenden eine erwünschte Sache. Dafür nehmen Sie auch Lohnreduktionen in Kauf. Das heisst Lebensqualität wird höher gewichtet als der Verdienst. Oder der Verdienst wird so kalibriert, dass das private Leben den eigenen Bedürfnissen entsprechend finanziert werden kann.

### Sabbatical und Auszeiten

Früher war ein Sabbatical oft an bestimmte Dienstjahre (10 Jahre) geknüpft, aber eine einheitliche schweizweite oder internationale Regelung sind dem Autoren in den letzten 20 Jahren nicht begegnet. Grundsätzlich waren Sabbatical ursprünglich dafür geplant, die Unabhängigkeit der Firmen von Schlüsselpersonen in der Praxis zu prüfen und um Seilschaften zu erkennen. Mit den heutigen IT-Systeme ist dieser Hauptzweck eliminiert worden.

Früher wurde das Sabbatical auch für die Weiterbildung oder für geplante Karriereschritte genutzt, was heute eher weniger der Fall scheint. Wichtig für das Unternehmen scheint eine nachvollziehbare Regelung der Finanzierung der Auszeit. Wer würde sich nicht einige Monate eine Auszeit gönnen bei vollem Gehalt, Beibehaltung aller Nebenleistungen und Annehmlichkeiten wie Arbeitsplatzsicherheit. Hier müssen sich die Unternehmen gut überlegen, was das Unternehmen bezahlt und was die Einbussen der Mitarbeitenden sind, wenn Sie ein Sabbatical beanspruchen. Es zeigt sich in der Praxis, dass die Personenversicherungen sowie die Vorsorgebeiträge vom Unternehmen oft weiterbezahlt werden. Beim Gehalt werden unterschiedliche Anwendungen beobachtet. Wichtig scheint eine Gleichbehandlung der Sabbaticalbezüger mit den Arbeitenden.

Überbegriff	Unterbegriff	Bandbreite	Beispiele
Variable Vergütung	LTI Long Term Incentive	0–50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusbank</li> <li>• Gesperrte Aktien</li> <li>• Performance Share Units</li> <li>• Restricted Shares</li> <li>• Optionen</li> <li>• Andere</li> </ul>
	STI Short Term Incentive	0–50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus &amp; aufgeschobene Vergütungen</li> <li>• Kommissionen</li> <li>• Projekt- und Spotanprämien</li> <li>• Leistungs- und ereignisbasierte Geschenke</li> </ul>
Fixe Vergütung	Grundgehalt für Funktion und Beschäftigungsgrad	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monatlich 12 – 13 × ausbezahlt (13. Monatslohn evtl. als Gratifikation)</li> <li>• Gratifikation</li> </ul>
	Fringe Benefits oder Lohnnebenleistungen	10–25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialversicherungen</li> <li>• Personenversicherungen</li> <li>• Kinder und Familienzulagen</li> <li>• Ferien</li> <li>• Essensgutscheine</li> <li>• Halbtax Abonnement, GA oder Auto</li> <li>• Spesen</li> <li>• etc.</li> </ul>
	Firmenangebote	0–15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenangebote (Rabatte, Ermässigungen)</li> <li>• Ermässigungen auf Fitnessabonnemente etc.</li> <li>• Unterstützung bei der Kinderkrippe</li> </ul>
	Hilfsmittel	0–10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile</li> <li>• Laptop</li> <li>• Homeoffice</li> </ul>
	Berufliche Vorsorge	5–15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparbeitrag Arbeitgeber und Arbeitnehmer</li> <li>• Risikoleistungen</li> </ul>

Mitarbeitenden wichtiger zu sein, als die persönliche Leistung.

**Hohe fixe Vergütung bei hohen Unternehmenskosten**

Insgesamt können die Vergütungskomponenten so ausgestaltet werden, dass die fixen Anteile höher gewichtet werden, als die variablen, was den Arbeitgeber zu einem soliden, beständigen, sicheren Unternehmen macht, welcher mit dem Nachteil der höheren fixen Kosten bezahlt wird. In der Krise werden Mitarbeitende aus Kostengründen entlassen.

**Hohe variable Vergütung bei tieferen Unternehmenskosten**

Wenn die variablen Komponenten höher gewichtet werden, dann führt dies dazu, dass die Arbeitnehmenden Schwankungen in der Vergütung mittragen müssen, also ein höheres Verlustrisiko tragen. Das Unternehmen hat einen Kostenvorteil, was in der Krise dazu führen kann, dass keine Mitarbeitenden entlassen werden müssen, weil die variable Vergütung nicht ausbezahlt wird.

Es gilt das ideale Gleichgewicht zu finden und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit dem Geschäftsmodell zu verknüpfen sowie das Gesamtmodell vernünftig zu dokumentieren und den Mitarbeitenden gut und verständlich zu erklären. Dies ist eine aufwändige und stetige Aufgabe in den Unternehmen.

**Keine Vergütung ohne positive und negative Anreize mit unterschiedlicher Wirkungsdauer.**

Letztlich beeinflusst das Vergütungssystem das Verhalten der Mitarbeitenden in positiver, aber auch in negativer Weise. Es geht darum ein ausgewogenes, mög-

lichst ohne negative Anreize bestehendes Vergütungssystem, das zum Unternehmen passt zu installieren. Dabei sehen wir den Trend klar, dass sich die variable Vergütung dahingehend durchgesetzt hat, dass grundsätzlich alle diese wollen, ausser sie wird vorgängig fix ausbezahlt. Dabei scheint der Teamerfolg heute den



**Urs Klingler** gründete 2010 die klingler consultants ag. Die klingler consultants ag ist spezialisiert auf Fragen des Compensation und des Performance Management.

Let's Talk Business.

**JETZT**  
Offerte anfordern



Die Business-Sprachschule

Firmenspezifische Sprachkurse in der ganzen Schweiz

Gruppenkurse und flexible Einzeltrainings

Online/Skype Learning und Immersion

Sprachreisen zu qualifizierten Business-Partnerschulen