

Trends bei Compensation & Benefits

# Bonus: Vergütung muss Leistung widerspiegeln

***Viele Unternehmen schaffen den individuellen Bonus ab, weil dieser Zusammenarbeit zu wenig berücksichtigt und es den Führungskräften schwerfällt, ihre Mitarbeiter nach Leistung zu differenzieren. Doch mit der Abschaffung des Bonus ist das Problem nur verschoben. Nunmehr muss beim Grundgehalt stärker individualisiert werden. Individualisierung liegt auch bei den Benefits im Trend, deren Administration durch HR mittels digitaler Angebote erleichtert werden kann.***

„Q

uo vadis variable Vergütung?“ Darauf eine pauschale Antwort zu geben, ist aktuell schwieriger denn je. So kommt einerseits das Seminar für Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln unter der Leitung von Professor Dirk Sliwka zu dem Schluss, dass inzwischen (2012/2013) fast 60 Prozent aller Betriebe in Deutschland ein Gehaltssystem mit variablen Komponenten nutzen. Und das nicht nur für leitende Positionen: 75 Prozent derjenigen Betriebe, die variabel entgelten, beziehen in dieses System Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion ein. Im

Durchschnitt basieren bei dieser Gruppe fast 60 Prozent (!) der variablen Vergütung auf persönlicher Leistung.

Andererseits erweckt die Diskussion über die Zukunft des Bonus den Eindruck, als sei die variable Vergütung bereits wieder „Schnee von gestern“. Allen voran die Umgestaltungen der Vergütungssysteme bei Bosch und SAP nähren diesen Eindruck. Dabei zeigen gerade diese Beispiele, dass die Antworten der Betriebe auf die dysfunktionalen Wirkungen variabler Vergütungsbestandteile komplexer sind, als es die häufig holzschnittartige Debatte widerspiegelt.



**Professor Dirk Sliwka**

## SAP: Zielvereinbarungen und Vergütung entkoppeln

„Gefragt sind heute agile Organisationsformen, die schnell und kundenorientiert ausgerichtet sind und die Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen, die in hohem Maße selbstorganisiert und veränderungsflexibel arbeiten. Dies bedeutet, dass Fehler erlaubt sein müssen und sich mithin von tradierten Ansätzen der engen Kopplung

von individueller Zielvereinbarung, Leistungsbemessung und Entgeltfindung zu verabschieden ist“, erklärt Dr. Gabriel Wiskemann, Vice President Global Total Rewards bei SAP.



Das unter anderem bei Entwicklern und Controllern neu eingeführte SAP-Bonusmodell beinhaltet zum einen eine unternehmensbezogene Erfolgsbeteiligungskomponente: Die Zielerreichung des gesamten Unternehmens bestimmt nun direkt die Auszahlung an den Mitarbeiter. Daneben kann eine Führungskraft herausragende Leistungen über das „Spot-Bonus-Programm“ individuell honorieren. Diskretionär und ad hoc, ohne Rating oder Ranking. Für „außerordentliches Engagement“ und „hervorragende Arbeitsergebnisse“ (Wiskemann) kann ein Mitarbeiter zeitnah zwischen 500 Euro und 6.000 Euro als Spot-Bonus erhalten.

In Bereichen mit unmittelbarer Umsatzverantwortung (Vertrieb) und auf Top-Führungsebene richtet sich ein Teil der Gesamtvergütung dagegen nach wie vor an den jeweils erreichten Zielen des Mitarbeiters. Bei SAP geht es demnach nicht um die generelle Abschaffung des Bonus, sondern um die Frage, für welche Mitarbeiter welche Bonus-Variante geeignet ist. Einschneidend könnte indes der bei SAP eingeleitete Abschied vom Performance Rating sein.

## Feedback statt Performance Rating

„Leistungsträger zu bestimmen, ist keine Frage irgendwelcher formaler Ratings oder Rankings, sondern hängt wesentlich davon ab, inwieweit der Manager in der Lage ist, kontinuierliche und bedeutsame Feedback-Gespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen“, sagt Wiskemann. Im Fokus der Gespräche soll nicht mehr die Vergütung stehen, sondern der Blick auf die Entwicklung des Mitarbeiters. Ab dem Frühjahr 2016 verzichtet SAP zunächst für etwa 4.000 Mitarbeiter auf das Performance Rating.

Leistung womöglich „Pi mal Daumen“ einzuschätzen und Boni ad hoc zu vergeben, dürfte all diejenigen auf den Plan rufen, die von einer exakten und differenzierenden Messung von Leistung überzeugt sind. „Ein Grundproblem diskretionärer Systeme liegt darin, dass es im Ermessen der einzelnen Führungskraft liegt, ob und wie ein Bonus gewährt wird. Dies führt dazu, dass es innerhalb ein und desselben Unternehmens ganz unterschiedliche Vergütungsnormen geben kann. Manche Führungskräfte bevorzugen, allen den gleichen Bonus zu zahlen, andere differenzieren stärker“, warnt Sliwka.

Es gebe viele wissenschaftliche Befunde, dass „gut gestaltete variable Vergütungssysteme“ die Leistung steigern würden, meint der Vergütungsexperte. Und empfiehlt, einerseits stärker als bisher in den Betrieben kausal zu messen, wie sich variable Vergütung auf die Leistung auswirke, und andererseits zu regeln, wie Führungskräfte Leistungsbeurteilungen zu vergeben haben. Beispielsweise könne festgelegt werden, wie viel Prozent der Mitarbeiter in eine bestimmte Beurteilungsstufe eingeordnet werden sollen.

## Dauerbaustelle „rechtsschiefe“ Beurteilungen

Dieses Problem ist in der Praxis längst erkannt worden – ohne dass es befriedigend gelöst worden wäre. In der Tendenz seien Beurteilungen „rechtsschief“ verteilt und damit zu gutwillig, meint Wiskemann. Die in vielen Unternehmen verordneten „Gegenmittel“, wie etwa strikte Vorgaben von Verteilungsspielräumen im Sinne einer Normalverteilung oder das Bilden von Rangreihen der Top-Performer, konterkarierten jedoch sämtliche Ziele der leistungsbezogenen Vergütung.

„Die Gegenmittel bestrafen tatsächliche Top-Leister, wenn sich in einem Team überdurchschnittlich viele Mitarbeiter mit herausragenden Leistungen befinden“, sagt der SAP-Vice President. Basis für Ad-hoc-Boni und die jährlichen Gehaltsrunden sollen bei SAP auch deshalb nicht mehr reglementierte Ratings oder Rankings, sondern Feedback-Gespräche sein. „Kernpunkt des neu gestalteten Performance Managements muss die Sicherstellung eines kontinuierlichen Dialogs zu Leistungszielen und die Verbesserung von Leistung sein“, sagt Wiskemann.

Dass ein individueller Faktor im Vergütungssystem nur eingeschränkt zur Leistungsdifferenzierung beiträgt und aufgrund der starken Betonung individueller Zielerreichung tendenziell zu rechtsschiefen Beurteilungen führt, diese Erfahrung hat auch Bosch gemacht. Die Folge: Die Korrelation zwischen individueller Vergütung und Geschäftserfolg des Unternehmens war gering (mangelnde Volatilität). Zudem habe eine sich an individuellen Zielen festmachende Vergütungskomponente dazu geführt, dass diese im Mitarbeitergespräch im Vordergrund gestanden habe und als Folge „offene Feedbacks“ behindert wurden, begründet Dr. Uwe Schirmer, Senior Vice President Corporate Human Resources, Policies and Labour Relations bei der Robert Bosch GmbH, den Richtungswechsel.



## Bosch: Variabilisierung beim Grundgehalt

In Zukunft werden bei Bosch die außertariflich entlohnten Fach- und Führungskräfte nach Bereichs- und Unternehmenszielen variabel entgolten. Damit soll die Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb ihres Bereichs und über Abteilungsgrenzen hinweg verbessert und der Bonus als faire Beteiligung am Ergebnis verstanden werden. Individuell variabel vergütet wird zukünftig bei Bosch nur noch im Rahmen des Grundeinkommens.

Danach werden die Mitarbeiter innerhalb eines Einkommensbandes auf fünf Stufen nach den Merkmalen Aufgabenstellung, Marktkonformität des Gehalts und langfristige individuelle Leistung eingeordnet. Grundlage der Leistungsbewertung stellen sogenannte „Validierungsmeetings“ dar, in denen die Führungskräfte im Kreise der Kollegen ihre Mitarbeiter quer vergleichen und somit ihr Verständnis von Leistung zu objektivieren versuchen. „Das ist ein neues Element in unserem Vergütungssystem“, sagt Schirmer.

„Die Abschaffung des individuellen Bonus bedeutet letztlich nur eine Problemverschiebung. Denn aus der Verknüpfung von Leistung und Vergütung ergibt sich zwingend leistungsorientierte Vergütung“, bringt es Frank Gierschmann, Senior Manager bei der Beratergruppe hkp///group, auf den Punkt. Dies müsse nicht zwangsläufig auf einen individuellen Bonus hinauslaufen. „Spart man ihn jedoch aus, muss Differenzierung an anderen Stellen umso stärker erfolgen. Sei es über andere Vergütungselemente, wie die Grundvergütung, die langfristig variable Vergütung oder durch differenzierte Entwicklungskonsequenzen, wie Beförderungen oder den Zugang zu Programmen“, sagt Gierschmann. Ohne differenzierende Entscheidungen könnten Organisationen nicht funktionieren.

Die Mitarbeiter wollen differenziert behandelt werden. Nur 35 Prozent der Deutschen hält einer Analyse von Korn Ferry zufolge ihre Bezahlung für fair. Die meisten kritisieren, diese sei nicht leistungsgerecht. Ähnlich eine Untersuchung von Ernst & Young. Danach befürworten drei von vier Beschäftigten die leistungsabhängige Bezahlung. Google vergütete sogar bewusst „unfair“, betont deren Personalchef Laszlo Bock in „Work Rules!“. Große Unterschiede, etwa bei den Bonuszahlungen, seien gerechtfertigt, da ein kleiner Teil der Mitarbeiter sehr viel produktiver sei als der Rest. Allerdings, das will der „Spiegel“ herausgefunden haben, empfinden die Mitarbeiter von Google diese Differenzierung nicht immer als wirklich transparent.

## Chancen und Grenzen der „Gehaltsdemokratie“

Die Mitarbeiter wüssten besser als das Management, ob einer etwas taugt oder nicht, meint Adi Drotleff, Gründer und CEO der Mensch und Maschine Software SE (MuM). Das Unternehmen ist einer der ersten „Gehaltsdemokraten“ in Deutschland. Auch wenn es dort die 1986 eingeführten gläsernen Gehälter und die demokratisch bestimmte Verteilung von Gehaltserhöhungen in der ursprünglichen Form nicht mehr gibt: „Das Management hat nur positive Erfahrungen mit diesen gemacht“, so Drotleff.

Überbleibsel des einstigen Systems gibt es aber noch bei MuM. Nicht im ganzen Konzern, aber für 250 Mitarbeiter in der DACH-Region. Am Jahresende wird in diesem Teil des



**Adi Drotleff**

Konzerns der Weihnachtsbonus basisdemokratisch verteilt, indem die Mitarbeiter sich untereinander anhand von zwei Kopfnoten (fachliche und soziale Kompetenz) auf einer Skala von null bis zehn bewerten. Wer mehr Punkte erhält, der bekommt auch mehr Geld. „Das Feedback kann für den Einzelnen durchaus schwierig sein. Wir verstehen das Votum daher auch als Impuls für das Mitarbeitergespräch“, sagt Drotleff.

Er ist überzeugt von der Idee der Schwarmintelligenz, die seinerzeit Pate gestanden hat, als über die individuelle Verteilung der von der Geschäftsleitung bestimmten Erhöhung der Gehaltssumme basisdemokratisch abgestimmt wurde. „Wir haben ein anonymes Wahlverfahren praktiziert und zwei Kopfnoten für Gehalt und Beliebtheit vergeben. Wobei nur die Gehaltsnote für die Berechnung der Erhöhung herangezogen wurde, während die Note für Beliebtheit als Spiegel und Blitzableiter diente“, erklärt Drotleff.

Ein solches System trage nicht nur der Beurteilungskompetenz der Mitarbeiter in Vergütungsfragen Rechnung. Es wirke zudem als „Korrektiv“, wenn Mitarbeiter bedingt durch Hypes zu (zu) hohen Konditionen eingestellt worden seien oder andere zu bescheiden aufgetreten seien. Und warum hat das basisdemokratische System dann nicht überlebt? „Wir wuchsen personell stark und hatten allein im deutschsprachigen Raum regionale Unterschiede von mehr als dem zweifachen Faktor bei den Lebenshaltungskosten. Es wurde für die Mitarbeiter immer schwerer, neutral über eine Erhöhung beim ‚teuren‘ Kollegen zu urteilen“, erklärt Drotleff.

## Teamvergütung als Alternative

Geliebt ist neben der Verteilung des Weihnachtsbonus der Geist eines auf Akzeptanz basierenden Vergütungssystems. „Zweistellige Millionenbeträge für Manager kann ich nicht nachvollziehen. Bei uns übersteigt das Gehalt des CEO das Durchschnittsgehalt eines Mitarbeiters nicht einmal um den Faktor zehn“, sagt Drotleff. Grundsätzlich zu sagen, Boni seien schlecht, sei „Quatsch“. Es gehe vielmehr um Exzesse. Im Vertrieb könne auf eine an individuellen Zielen orientierte Vergütung nicht gänzlich verzichtet werden. Ansonsten würde bei MuM eine an Teamzielen und am Erfolg des Unternehmens anknüpfende variable Vergütung im Vordergrund stehen. Selbst im Vertrieb sei die Leistung eines Einzelnen nicht ohne die Anstrengungen des Teams denkbar, ist Drotleff überzeugt.

Obwohl heute vor allem Zusammenarbeit betont wird, hinkt nach der Untersuchung des Seminars für Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln der „Erfolg des Teams“ als Bemessungsrundlage bei der variablen Vergütung mit einem durchschnittlichen Anteil von 17 Prozent (bei Führungskräften: 14 %) anderen Kennziffern hinterher. „Wir haben herausgefunden, dass in Betrieben, die ein höheres Gewicht auf Teamvergütung legen, die Arbeitszufriedenheit und die wahrgenommene Kooperation signifikant höher sind“, betont Sliwka.

Die Frage, ob und wann ein Teambonus zu Leistungssteigerungen führt, hat Professor Guido Friebel von der Goethe-Universität Frankfurt gemeinsam mit einem Forscherteam bei der Bäckereikette Brotmeister untersucht. Und zwar



**Professor Guido Friebel**

kausal im Rahmen eines Feldexperiments. „Der in den Pilotfilialen eingeführte Teambonus war ein voller Erfolg“, sagt Friebel. Umsatz, operatives Ergebnis und die Löhne der Mitarbeiter seien in diesen Filialen gleichermaßen gestiegen.

Das Experiment zeigt interessante Details: Danach funktioniert der Teambonus bei jüngeren Mitarbeitern besser als bei älteren, und die Teams müssen tatsächlich in der Lage sein, durch ihr Handeln mehr Umsatz zu generieren (z. B. in Innenstadtlagen). Desweiteren muss ihre Leistung messbar sein. Interessant ist auch, dass Minijobber, denen kein Bonus ausgezahlt werden darf, nicht zu mehr Leistung durch peer pressure veranlasst werden konnten. „Viele glauben, Teams könnten aufgrund von Trittbrettfahrerverhalten nicht intensiviert werden. Zu Unrecht, wie wir zeigen konnten“, sagt Friebel und räumt ein, das „richtige Design“ für Teamvergütung zu finden, sei alles andere als trivial.

## Betriebliche Nebenleistungen: vielfältig und digitalisiert

Nicht immer muss Leistung cash belohnt werden. Ein Arbeitgeber kann auch mit attraktiven und häufig im Hinblick auf Steuern und Abgaben für beide Seiten günstigeren betrieblichen Nebenleistungen auf sich aufmerksam machen. Nebenleistungen sind geeignet, das Unternehmen als modern zu präsentieren und ihm ein Profil als die Mitarbeiter wertschätzender Arbeitgeber zu geben. Dabei gilt grob, dass jüngere Mitarbeiter eher Cash präferieren, im weiteren Karriereverlauf gewinnen dann Nebenleistungen an Bedeutung. „Es gibt einen Trend hin zu mehr und diversifizierten Benefits“, erklärt Marco Reiners von Aon Hewitt.



Marco Reiners

Einen Firmenwagen, den ein Mitarbeiter sich in dieser Ausprägung privat nicht leisten könne, freies Essen in der Kantine und Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung ständen weiterhin im Mittelpunkt der betrieblichen Nebenleistungen. Daneben würden aber zunehmend Leistungen, wie Unterstützung bei der Kinderbetreuung sowie Wellness- und Gesundheitsprogramme und nicht zuletzt flexible Arbeitszeiten und Sabbaticals, in Anspruch genommen. „Unternehmen sollten ihre Benefits an die Mitarbeiterstruktur anpassen und offensiv kommunizieren, warum was den Mitarbeitern angeboten wird und welchen Wert die Nebenleistungen haben. Aber auch laufende Kosten-Nutzen-Analysen sind wichtig“, rät der Vergütungsexperte.

Im Silicon Valley sind ausgefallene Nebenleistungen gang und gäbe, und auch hierzulande spricht nichts dagegen, statt des Firmenwagens etwa ein Fahrrad oder Tickets für den öffentlichen Nahverkehr, den Einkauf bei Zalando oder Eintrittskarten für ein Popkonzert zu finanzieren. Individuelle Nebenleistungen, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt sind, sind allerdings aufwendig in ihrer Administration. Die steuer- und abgabenrechtliche Komplexität der Thematik tut ihr Übriges.

„Den Verwaltungsaufwand für HR zu minimieren, das ist unsere Daseinsberechtigung“, sagt Florian Gottschaller, Gründer und Vorstand der Spendit AG. Das Start-up bietet Unternehmen mit seinem Produkt „Lunchit“ an, den steuerfreien Zuschuss zum Essen von bis zu 6,20 Euro pro Tag digital zu handhaben. Der Mitarbeiter fotografiert die im Restaurant erhaltene Rechnung und reicht sie per App ein.



Florian Gottschaller

„Wir überprüfen die steuerliche Compliance der Rechnung und sorgen dafür, dass der Mitarbeiter monatlich das Geld für das Mittagessen von seinem Arbeitgeber überwiesen bekommt“, erklärt Gottschaller. Bis zu 1.364 Euro pro Jahr seien so steuerfrei möglich.

Die Angebote der Reihe „Spendit“ spiegeln die verschiedenen Möglichkeiten wider, die ein Arbeitgeber einem Mitarbeiter in Form von Sachleistungen steuerfrei oder steuerbegünstigt zugutekommen lassen kann. Ein Beispiel ist das Produkt „Spendit/Drei“: Geschenke als Aufmerksamkeiten zu persönlichen Anlässen sind bis zu 60 Euro pro Anlass abgaben- und steuerfrei. Ein Arbeitgeber kann diese Aufmerksamkeit bis zu dreimal jährlich gewähren.

Der Clou der Spendit AG: Die Geldbeträge der Nebenleistungen werden auf eine MasterCard gebucht, mit der der Mitarbeiter Sach- oder Dienstleistungen erwirbt. „Der klassische Tankgutschein muss kein Gutschein sein, sondern kann auch Guthaben auf einer MasterCard sein. Wir haben damit für die vielen möglichen Sachleistungen eine einfach nutzbare Plattform geschaffen“, erklärt Gottschaller. Alle Angebote seien mit dem Finanzamt besprochen und von diesem akzeptiert worden.

Insgesamt umfassen die Produkte „Spendit/Drei“, „Spendit/21“ und Spendit/44“ einen Wert von 960 Euro im Jahr, die ein Arbeitgeber jedem Mitarbeiter steuerfrei als Sachleistung gewähren kann. Hinzu kommen mögliche Unterstützungen für die Nutzung des Internets („Spendit/Online“) und für Erholungen („Spendit/Relax“) sowie zusätzliche freiwillige Zahlungen („Spendit/More“). Diese Unterstützungen können insgesamt mehr als 11.000 Euro im Jahr umfassen und dürfen pauschal versteuert werden. ◀

Autor

**Rainer Spies**

Fachjournalist/Human Resource Management – Beruf – Karriere

