

# Abstract

## **Titel: Bemessungsgrundlagen für variable Vergütungsmodelle**

**Kurzzusammenfassung:** Die richtige Ausgestaltung eines variablen Vergütungssystems ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. In der Literatur existiert eine Vielzahl von verschiedenen Vergütungsmodellen und Theorien. Um für die Themengeberin optimale Empfehlungen für die Weiterentwicklung des aktuellen variablen Vergütungssystems aufzuzeigen, sind die in der Theorie gängigsten Vergütungsmodelle sowie deren Bemessungsgrundlagen aufgezeigt. Ein Benchmark mit ähnlich aufgestellten Industrieunternehmen sowie bereits durchgeführte schweizweite Studien geben Aufschluss über die Anwendung im Markt.

**Verfasserin:** Ana Surac

**Herausgeber:** Dr. Stefan Ott

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2015

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Surac, A. (2015). *Bemessungsgrundlagen für variable Vergütungsmodelle*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter** (3-5 Tags): variable Vergütung, Performancemessung, Vergütungsmodelle, Bemessungsgrundlagen, Anreizsystem

### **Ausgangslage**

Die Themengeberin – ein international tätiges Industrieunternehmen – verwendet seit Jahren ein variables Vergütungssystem. Um zu prüfen, ob das System aus theoretischer und praktischer Sicht noch marktkonform ist, wird die aktuelle Theorie analysiert und ein Benchmark-Vergleich mit ähnlichen Unternehmen vollzogen.

### **Ziel**

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist, für die Themengeberin die in der Theorie vorherrschenden Vergütungsmodelle sowie die Bemessungsgrundlagen zu eruieren. Die Vergütungsmodelle sowie die Bemessungsgrundlagen sind hinsichtlich abgeleiteter Kriterien bewertet und verglichen. Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse sowie der Marktanwendung von Vergleichsunternehmen und der Gesamtschweiz sind konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des variablen Vergütungssystems verfasst.

### **Vorgehen**

Die Verfasserin führte eine intensive Sekundärrecherche durch, um vertieftes Fachwissen in den für die Projektziele relevanten Themen des Personalmanagements und Controllings aufzubauen. Sechs Anforderungen, die ein erfolgreiches variables Vergütungssystem erfüllen sollte, wurden aus der Theorie abgeleitet. Für die Ermittlung der in der Theorie gängigsten Kennzahlen zur Leistungsmessung wendete die Verfasserin die Lesetechnik des Querlesens an. Anschliessend wurden die variablen Vergütungsmodelle sowie deren Bemessungsgrundlagen durchleuchtet und die analysierten Stärken und Schwächen in je einer Argumentenbilanz konsolidiert dargestellt. Danach liessen sich den in der Argumentenbilanz aufgestellten Stärken und Schwächen die vorher analysierten Anforderungen zuordnen. Diese Zuordnung erlaubte es der Verfasserin, die Bemessungsgrundlagen und die Vergütungsmodelle hinsichtlich der sechs abgeleiteten Anforderungen in je einem Polaritätsprofil zu vergleichen.

Um die praxisorientierte Anwendung der variablen Vergütungssysteme aufzuzeigen, führte die Verfasserin auf Basis des vorab erstellten Forschungsdesigns eine Primärerhebung in Form von telefonischen Umfragen bei 19 Vergleichsunternehmen durch. Die dabei erhobenen Daten dienten dazu, die Anwendung der variablen Vergütungssysteme von ähnlich aufgestellten Industrieunternehmen aufzuzeigen. Zusätzlich wurde ein Vergleich zur gesamtschweizerischen sowie internationalen Praxisanwendung vollzogen, indem bereits durchgeführte Studien und Umfragen analysiert wurden.

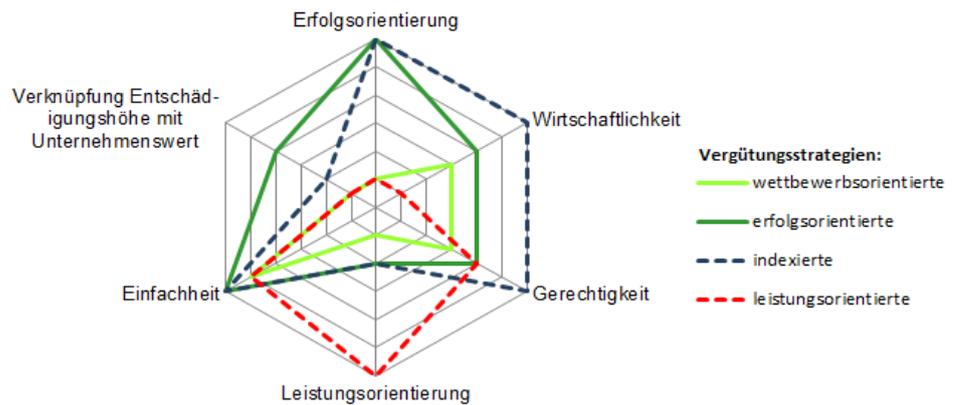
## **Erkenntnisse**

Mittels Sekundärrecherchen liessen sich die vier gängigsten variablen Vergütungsstrategien – nämlich die wettbewerbsorientierte, die erfolgsorientierte, die indexierte sowie die leistungsorientierte Strategie – mit deren Stärken und Schwächen beschreiben. Hierzu ist zu erwähnen, dass sich in der Praxis Unternehmen selten einer klaren Vergütungsstrategie zuordnen lassen. Vielmehr sind kombinierte Strategien im Einsatz. In einem nächsten Schritt wurden die möglichen Ebenen der Performance-Messung definiert. Unternehmen können grundsätzlich jede Organisationseinheit als Bezugskomponente definieren. Jedoch haben sich die Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs-, Team- sowie Einzelleistung durchgesetzt. Die Theorie empfiehlt nicht mehr als zwei Ebenen anzuwenden, da sich ansonsten die Anreizwirkung für die Angestellten verwässert. In der Praxis hat sich diese Regel mehrheitlich durchgesetzt, wobei die häufigste Kombination die Unternehmens- mit der Einzelleistung darstellt. Neben der Ebenen der Performance-Messung gilt es ebenfalls die Höhe der variablen Vergütung zu definieren. Die Bemessungshöhe des variablen Lohnes kann linear, progressiv sowie degressiv verlaufen. In der Theorie wird mehrheitlich der Fokus auf die lineare Verlaufsform gelegt. Auch in der Praxis hat sich diese Verlaufsform klar durchgesetzt. Die variable Vergütung kann durch Ober- und Untergrenzen bezüglich der Höhe gesteuert werden. Mit einer Untergrenze vermeiden Unternehmen, dass Angestellte einem Malus ausgesetzt werden. Obergrenzen dienen dazu, dass bei Überperformance der variable Lohn nicht zu stark ins Gewicht fällt. Solche Ober- und Untergrenzen sind in der Praxis sehr beliebt, werden aber in der Literatur stark kritisiert. Denn Obergrenzen verleiten die Angestellten dazu, vorhandenes Potenzial zur weiteren Performancesteigerung nicht auszuschöpfen, sondern dieses quasi für das nächste Jahr aufzusparen und dadurch die sogenannte „Jahreskosmetik“ zu betreiben. Dadurch erhalten Angestellte nur Anreize, sich innerhalb der gesetzten Grenzen zu verbessern. Die Literatur empfiehlt hierzu – insbesondere für die Managementebene – die Einführung eines Bonus-Malus-Konzepts, das einen wesentlichen Teil des Bonus zurückbehält und mit den Folgejahren verrechnet. So wird in schlechten Performancejahren trotzdem eine gewisse Stabilität für das Management gewährleistet bzw. wird in den Folgejahren ein Performance-Check durchgeführt, wodurch das variable Vergütungssystem einen langfristigen Charakter erhält.

## **Bewertung**

In der Abbildung sticht klar hervor, dass die indexierte Vergütungsstrategie gesamthaft am besten abschneidet. Ihr Ziel ist es, besser als der Durchschnitt innerhalb eines definierten Peers zu sein. Ein Hauptvorteil dieser Strategie ist, dass Faktoren, die ausserhalb des Einflussbereiches der Angestellten liegen, nicht in die Leistungsbewertung einfließen.

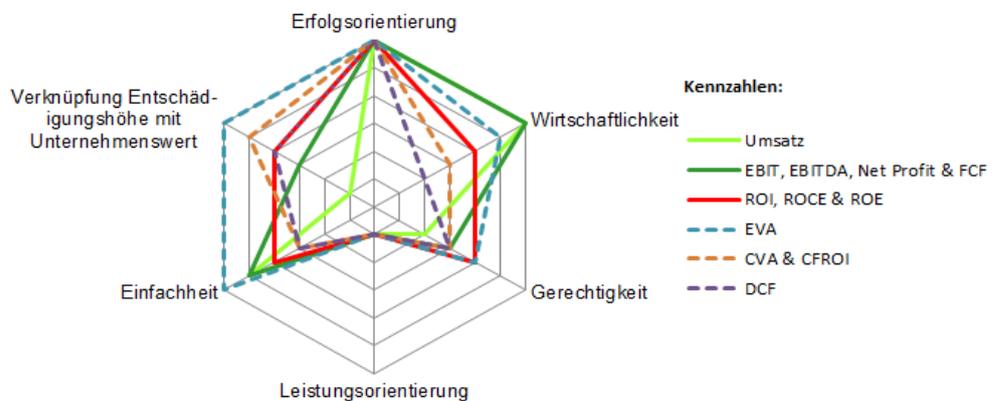
Dies führt dazu, dass Angestellte die indexierte Vergütungsstrategie gerechter als die anderen Strategien empfinden. Durch diese Strategie löst sich das



Polaritätsprofil der variablen Vergütungsstrategien.  
Quelle: eigene Darstellung.

Unternehmen vom Budget und ermöglicht dadurch die Freisetzung und Nutzung des gesamten Potenzials des Unternehmens, der Mitarbeitenden und der Prozesse, was besonders der Wirtschaftlichkeit zugutekommt. Denn Budgets, die insbesondere bei der erfolgsorientierten Strategie im Einsatz sind, motivieren Mitarbeitende nur zur Mittelmässigkeit. Die Anforderung der Verknüpfung der Entschädigungshöhe mit dem Unternehmenswert wird von der indexierten Strategie nicht optimal erfüllt, da sie unter Umständen einen Bonus gewährt, obwohl das Unternehmen Verluste erlitten hat. Dieser Fall tritt ein, wenn das Unternehmen tiefere Verluste als der Durchschnitt der Peers erlitt. Die erfolgsorientierte Vergütungsstrategie berücksichtigt die Verknüpfung der Entschädigungshöhe mit dem Unternehmenswert etwas besser, da je nach Kennzahl gewisse Kosten erfasst werden. Jedoch werden die Eigenkapitalkosten gänzlich ausser Acht gelassen. Die leistungsorientierte Strategie berücksichtigt als einzige die Leistungen der Angestellten.

Die Abbildung zeigt auf, dass der EVA die Anforderungen am besten zu erfüllen vermag. Er wird jedoch von keinem Vergleichsunternehmen angewendet und ist in der Gesamtschweiz eher selten im Einsatz. Der EVA berücksichtigt – im Gegensatz zu den anderen Kennzahlen –



Polaritätsprofil der Kennzahlen zur Leistungsmessung.  
Quelle: eigene Darstellung.

sämtliche Kosten des Unternehmens inkl. der Eigenkapitalkosten, weshalb er die Verknüpfung der Entschädigungshöhe mit dem Unternehmenswert optimal einhält. Sind die richtigen Adjustierungen im Einsatz, kann der EVA ohne Probleme und sogar im Jahresrhythmus wie

auch über mehrere Jahresperioden berechnet werden. Diese Berechnungen benötigen zusätzlichen Aufwand seitens des Unternehmens, weshalb diese Kennzahl bezüglich Wirtschaftlichkeit etwas schlechter als die KPI's Umsatz, EBIT, EBITDA, Net Profit und FCF ausfallen. Diese lassen sich nämlich einfach der Buchhaltung entnehmen.

Die Empfehlungen aus der Theorie entsprechen an vielen Stellen nicht der mehrheitlich angewendeten variablen Vergütungspraxis, obwohl bereits in der Vergangenheit anhand durchgeführter Studien die Erfolge bestätigt wurden. Konkret sind für die Themengeberin vier Handlungsempfehlungen abgeleitet. So soll sie zukünftig einen Fokus auf die Leistungsorientierung setzen. Dadurch lässt sich die Individuelleistung der Mitarbeitenden bzw. ihr direkter Einfluss auf die Leistung besser berücksichtigen. Des Weiteren ist für die Managementebene der CAP und FLOOR aufzuheben und ein Bonus-Malus-Konzept einzuführen. Dadurch lassen sich Anreize – sich ausserhalb dieser Grenzen zu verbessern – setzen und das Vergütungsmodell erhält einen langfristigen Charakter. Um dem Anspruch der nachhaltigen und wertorientierten Unternehmensführung gerecht zu werden, empfiehlt sich für die Themengeberin die Einführung von wertorientierten Kennzahlen. Diese berücksichtigen sämtliche Kosten des Unternehmens inkl. der Eigenkapitalkosten. Die vierte Empfehlung bildet die Abkehr vom Budget. Stattdessen ist eine Marktorientierung anzustreben. Dadurch werden Wirtschaftszyklen mitberücksichtigt und Potenziale im Unternehmen freigesetzt.

#### **Zentrale Literaturquellen**

- Becker, F. G. & Kramarsch, M. H. (2006). Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte. In H. Schuler, R. Hossiep, M. Kleinmann & W. Sarges (Hrsg.), *Praxis der Personalpsychologie*: Bd. 11. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Behringer, S. (2014). *Konzerncontrolling* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bernard, U. (2006). *Leistungsvergütung*. (Dissertation, Universität Zürich). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hostettler, S. (2010). *Managersaläre. Wertorientierte Vergütung – Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Koch, M. (2009). *Neue Anforderungen an die Vorstandsvergütung: Was Unternehmen dringend ändern müssen*. Stern Stewart Research (Vol. 44). Gefunden am 02.03.15 unter [http://www.sternstewart.com/files/ststco\\_studie44\\_vorstverguetung.pdf](http://www.sternstewart.com/files/ststco_studie44_vorstverguetung.pdf)
- Leu, D. (2005). *Variable Vergütungen für Manager und Verwaltungsräte*. (Dissertation, Universität Zürich). Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.
- Stern, H. J. (2007a). *Marktorientiertes Value Management*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co.KGaA.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.