

## **Salärrevision in Richtung variable Entlohnung**

### **eine Herausforderung für das Unternehmen**

Die Währungs- und Börsenturbulenzen folgen sich in raschem Rhythmus. Ausgehend vom fernen Osten haben sich die wirtschaftlichen Schwierigkeiten nach Russland und Lateinamerika ausgebreitet, und nun gefährden sie ernsthaft das Wachstum in den USA und Europa. Um in diesem schwierigen Umfeld konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen ihre Transformation weiterführen. Dieser fundamentale Wandel zielt auf eine Förderung von unternehmerischer Haltung, Wertschöpfung, Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und Leistungsorientierung. Bei diesen Bestrebungen kommt der Flexibilisierung der Saläre eine zentrale Bedeutung zu, einerseits um die unternehmerische Haltung aller Mitarbeitenden zu fördern, andererseits um eine gewisse Abhängigkeit der Personalkosten von den finanziellen Unternehmensresultaten zu schaffen.

In den Salärverhandlungen dieses Herbstes kommt das Thema Flexibilisierung wieder auf den Tisch. Trotz Widerständen ist die Tendenz unverkennbar. Generelle Löhnerhöhungen, seien sie nun an die Teuerung gebunden oder nicht, werden ersetzt durch individuelle Erhöhungen, abhängig von der Leistung einzelner Mitarbeitender und Teams. Im weiteren wird ein Teil des Salärerhöhungsbudgets zur Entwicklung einer variablen Entlohnung verwendet, abhängig von den finanziellen Resultaten des Unternehmens. Über die Jahre wird so die Entlohnungsstruktur verändert zugunsten eines grösseren Anteils der variablen Bestandteile.

**Die Cepec-Herbstumfrage über die Absichten bezüglich Salärerhöhungen** (Beilage) wurde modifiziert, um auch Informationen über diese Tendenz zur Flexibilisierung zu gewinnen. Zusätzlich zur üblichen Information über die Erhöhung insgesamt (Frage 1: z.B. 1.5%) und über allfällige generelle Erhöhungen (Frage 2: z.B. 0.2%) erheben wir auch den allfälligen Anteil für eine erfolgsabhängige Salarierung (Frage 3: z.B. 0.8% der 1.5% insgesamt). Die Frage 4 zielt auf die Struktur, indem nach dem budgetierten variablen Anteil der Entlohnung gefragt wird (z.B. 10% bei Kadermitgliedern).

Im Cepec-Handbuch Salärmanagement wird den Methoden und Instrumenten der Flexibilisierung von Salären, der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, und der Salärrevision viel Platz eingeräumt. Der neueste Artikel des Handbuchs (als Doppelausgabe 4.2-4.3) gibt einen Gesamtüberblick über Konzepte und Instrumente des Salärmanagements.

Alle Artikel des Handbuchs können einzeln oder in Serien mittels des beiliegenden grünen Formulars bestellt werden. Mit diesem Antwortblatt können Sie auch Informationen über die verschiedenen Cepec-Dienstleistungen auf dem Gebiet des Salärmanagements anfordern. Wir verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf den Salärvergleich für das Top Management, sowie auf Studien für spezifische Funktionen, z.B. für den Verkauf und für Dienstleistungen in verschiedenen Branchen, für SAP-Spezialisten oder für zentrale Funktionen von multinationalen Unternehmungen.

Wenn Sie daran denken, ein System flexibler Salarierung einzuführen, stehen Ihnen unsere Berater – Christian Forney, Martin Hoch, Régis Künzli, Jean-Claude Spérisen und Martin Sturzenegger – gerne für eine erste unverbindliche Besprechung zur Verfügung.