



## Bonussysteme (2)

### Gestaltung eines Bonussystems

1. **Aufteilung des Gehaltes in einen festen und einen variablen Lohnanteil**
2. **Definition des Zielbonus**
3. **Zieldefinition und Begrenzung von Bonuskomponenten, Verlauf der Bonuskurve**
4. **Begrenzung des Gesamtbonus**
5. **Anzahl der Bonuskomponenten**
6. **Gewichtung von Erfolgs- und Leistungsbonus**
7. **Verknüpfung von Erfolgs- und Leistungsbonus**
8. **Spezialfrage: Bonussystem und Salärvergleiche**
9. **Jahresbonus und Langzeitbonus**

- Abbildungen :
1. **Unter -/ Obergrenzen 50% / 150%**
  2. **Unter- / Obergrenzen 80% / 120%**
  3. **Unter- / Obergrenzen 50% / 120%**
  4. **Schwächere Honorierung Übererfüllung**
  5. **Stärkere Honorierung Übererfüllung**
  6. **Sind Boni ein effizientes Instrument oder des Teufels ?**
  7. **Charakteristische Aspekte der Cepec-Funktionsstufen**

Verfasst von Urs Suter - Copyright Cepec 2008

## Bonussysteme (2)

### Gestaltung eines Bonussystems

#### Sorgfältige Prüfung aller Möglichkeiten der Gestaltung des Systems

Wir haben im ersten Artikel (5.1) der neuen Serie über Bonussysteme dargelegt, welche Entscheidungen die Geschäftsleitung vor Inangriffnahme eines Projektes zur Einführung oder Überarbeitung eines Bonussystems treffen muss, und welche grundsätzliche Themen durch das Projektteam in einem Workshop zu Beginn des Projektes erörtert werden sollen; ebenso haben wir Aussagen zur Planung eines solchen Projektes gemacht.

Der vorliegende Artikel ist den Gestaltungsmöglichkeiten für die verschiedenen Elemente eines Bonussystems gewidmet.

Zunächst: Werden die Gehälter variabilisiert, muss die Ermittlung des Ziellohns und dessen Aufteilung in das feste Jahresgehalt und den variablen Lohnanteil festgelegt werden – nach welchen Prinzipien ist diese Aufteilung vorzunehmen? Und wie wird der Zielbonus definiert?

Dann befassen wir uns mit der Thematik der Zieldefinition und der Begrenzung von Bonuskomponenten und dem Verlauf der Bonuskurve: Sollen Ober- und Untergrenzen festgelegt werden? Wie soll die Bonuskurve verlaufen, linear zwischen Unter- und Obergrenze? Oder abflachend, wenn das Ziel der Bonuskomponente übertroffen wird? Oder, zur besseren Honorierung der Übererfüllung, steiler nach Erreichen dieses Wertes? Dann, für den Gesamtbonus: Sollen die gleichen Grenzen wie für die einzelnen Bonuskomponenten angewendet werden? Oder engere? Oder soll nur der Gesamtbonus begrenzt werden, die einzelnen Komponenten hingegen nicht oder grosszügiger?

#### Start-Workshop - Agenda

1. Begründung
2. Allgemeine Fragen
3. Erfolgs- oder Leistungsabhängigkeit der Boni?
4. Messbare Ziele für Boni oder Ermessensboni?
5. Jahresboni, Langzeitboni, Kapitalbeteiligung?
6. Unterschiedliche Systeme für unterschiedliche Kategorien von Mitarbeitenden?
7. Übergangsphase und Einführungsgarantie

Wichtig ist auch die Frage der Anzahl der mit einem Incentive honorierten Ziele - genügt ein Bonusziel, wenn die Erreichung von mehreren strategischen Zielen monetär unterstützt werden soll? Behalten die Ziele im gegenteiligen Fall ihre Wirkung, wenn deren zu viele erlaubt werden? Soll der Erfolgsbonus stärker gewichtet werden als der individuelle Leistungsbonus? Wie sind die einzelnen Bonuskomponenten zu gewichten? Sollen die Resultate von Erfolgs- und Leistungsbonus miteinander verknüpft werden, um zu verhindern, dass einige Mitarbeitende bei voraussichtlichem Nichterreichen der wichtigsten Unternehmensziele sich auf die Ziele des Leistungsbonus konzentrieren? Wenn ja, auf welche Art und Weise? Schliesslich: Welcher „Lohn“ ist nach der Einführung eines Bonussystems massgebend bei der Durchführung von Salärvergleichen?

Die Einführung eines Langzeitbonus kann ein sinnvolles Instrument zur Verhinderung von Missbräuchen des Jahresbonus sein. Diese Thematik wird Gegenstand eines eigenständigen Artikels sein.

Der dritte Artikel dieser Serie, 5.3., wird die Thematik des **Zielfestlegungsprozesses** behandeln. Artikel 5.4 schliesslich wird die Frage der **Einführung** eines Bonussystems behandeln und Anregungen und Hinweise zur notwendigen **Wartung** und **Weiterentwicklung** geben.

Jede Firma hat ihre spezifische Unternehmenskultur und Personalpolitik, abgestimmt auf die strategischen Ziele. Dies trifft selbst für Unternehmen zu, die in der gleichen Region oder Branche tätig sind. Ein Bonussystem kann deshalb nicht „ab der Stange“ eingekauft werden - es muss, ausgerichtet auf diese Besonderheiten, für die Firma massgeschneidert entwickelt werden.