

Institut für Personalmanagement und Organisation PMO

Praxisbericht 2017

Variable Vergütung KMU Schweiz

Olten, November 2017

Für weitere Fragen und Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

Prof. Dr. Erhard Lüthi
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
T direct +41 62 957 23 42
erhard.luethi@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft

Melanie Reber
Wissenschaftliche Assistentin
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
T direct +41 62 957 28 59
melanie.reber@fhnw.ch

Der Bericht wurde durch das Sounding Board «Compensation Management» des PMO unterstützt
(vgl. Anhang).

Einleitung

Die Frage nach erfolgs- und leistungsorientierter Vergütung wird auch bei Schweizer KMUs vermehrt diskutiert. Bislang liegen jedoch wenig konkrete Erkenntnisse über die tatsächliche Verbreitung von variablen Vergütungssystemen vor. Der Bericht gibt einen Einblick in die Häufigkeit und Ausgestaltung von variablen Vergütungssystemen von KMUs in der deutschsprachigen Schweiz und untersucht deren wahrgenommenen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Der Bericht ist wie folgt strukturiert: Nach einem Überblick über den Verbreitungsgrad variabler Vergütungssysteme bei den Schweizer KMUs werden deren unternehmensinterne Verbreitung wie die Struktur zwischen variabler und fixer Vergütung dargestellt. Anschliessend wird die Bedeutung der jeweiligen Bezugsgrössen Individuum, Teilbereiche und Unternehmen für die Berechnung aufgezeigt und auf die unterschiedlichen Auszahlungsformen eingegangen. Im Anschluss an die Analyse erfolgt ein Vergleich der verfolgten Zielsetzungen und deren wahrgenommenen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden.

1. Durchführung und befragte Unternehmen

Die Befragung wurde Anfang Mai bis Anfang Juni 2017 als Onlineumfrage mit Unipark durchgeführt.

Der Fragebogen wurde an KMU aus der gesamten Deutschschweiz mit mindestens 10 und maximal 500 Mitarbeitenden gesendet.

171 Unternehmen haben den Fragebogen beendet. Die Studie gibt damit einen fundierten Einblick in die KMU-Landschaft der Deutschschweiz. Die Auswahl der Unternehmen setzt sich wie folgt zusammen: Knapp die Hälfte hat 100 oder weniger Mitarbeitende. Rund ein Viertel beschäftigt bis zu 249 Mitarbeitende und 14% hat zwischen 250 und 500 Mitarbeitende (*vgl. Tabelle 1*).

Es gilt zu beachten, dass nicht alle Fragen obligatorisch beantwortet werden mussten, weshalb die Anzahl Antworten bei den verschiedenen Fragen variieren kann.

(n=171)	Prozent
Keine Angaben	8%
< 10	12%
10-49	24%
50-100	21%
101-249	21%
250-500	14%

Tabelle 1: Beteiligende Unternehmen nach Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende)

(n=171)	Prozent
Keine Angaben	8%
Kredit- und Versicherungswesen	3%
Verarbeitendes Gewerbe / Industrie	19%
Informatik	3%
Immobilien	4%
Handel	6%
Tourismus, Gastgewerbe	8%
Baugewerbe , Energie	16%
Gesundheits- und Sozialwesen	12%
Unternehmensberatung	2%
andere	19%

Tabelle 2: Beteiligende Unternehmen nach Branchen

(n=171)	Prozent
Keine Angaben	8%
Einzelfirma	1%
Kommanditgesellschaft	1%
Aktiengesellschaft	67%
GmbH	3%
Genossenschaft	3%
andere	17%

Tabelle 3: Beteiligende Unternehmen nach Rechtsform

2. Verbreitung variabler Vergütung

77 (45%) der befragten Unternehmen geben an, in ihrem Vergütungssystem einen variablen Anteil eingebaut zu haben.

(n=171)	Prozent
< 10	14%
10-49	39%
50-100	46%
101-249	53%
250-500	58%

Tabelle 4: Verbreitung variabler Vergütung nach Unternehmensgrösse

(n=171)	Prozent
Kredit- und Versicherungswesen	100%
Verarbeitendes Gewerbe / Industrie	59%
Informatik	67%
Immobilien	33%
Handel	64%
Tourismus, Gastgewerbe	31%
Baugewerbe , Energie	52%
Gesundheits- und Sozialwesen	19%
Unternehmensberatung	75%
andere	19%

Tabelle 5: Verbreitung variabler Vergütung nach Branchen

Bei der Betrachtung der Branchen zeigt sich, dass die variable Vergütung vor allem im verarbeitenden Gewerbe, in der Informatik, im Handel sowie in der Unternehmensberatung stärker verbreitet zu sein scheint. Im Kredit- und Versicherungswesen haben sogar alle fünf teilnehmenden Unternehmen variable Vergütung. Im Gesundheits- und Sozialwesen ist die variable Vergütung offensichtlich am wenigsten stark vertreten.

Die Untersuchung hat ergeben, dass zwischen den beiden Gruppen (Unternehmen mit vs. ohne variable Vergütung) in Bezug auf die Unternehmensgrösse im Gegensatz zur Branche keine signifikanten Unterschiede vorhanden sind.

94 der 171 befragten Unternehmen haben angegeben, keinen variablen Vergütungsanteil zu haben. Diesen Unternehmen wurden in der Folge weitere Fragen zu ihrem Vergütungssystem gestellt. So gab je etwa die Hälfte an, eine sonstige Gratifikation auszus zahlen.

13 Unternehmen (13.8%) hatten in der Vergangenheit einen variablen Vergütungsanteil, der jedoch abgeschafft wurde. Genannte Gründe für die Abschaffung waren insbesondere Schwierigkeiten bei der Messung der Zielerreichung (Objektivität, gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeitenden, Fairness) oder die Komplexität des Systems. Zwei Unternehmen haben festgehalten, dass sie ihr Vergütungsmanagement neu konzipieren wollen.

Gleichzeitig wurden die Unternehmen ohne variablen Vergütungsanteil gefragt, ob sie planen, in Zukunft einen variablen Vergütungsanteil einzuführen. Eine grosse Mehrheit (77.7%) beantwortete diese Frage negativ. 16 Unternehmen sind noch unentschieden und bei zwei Unternehmen ist eine variable Vergütung in Planung.

Abbildung 1 zeigt die Hinderungsgründe für die Einführung eines variablen Vergütungsanteils. Diese Frage wurde von 60 Unternehmen beantwortet. Die Unternehmen wurden gebeten, ihre Hauptgründe anzugeben (max. 3).

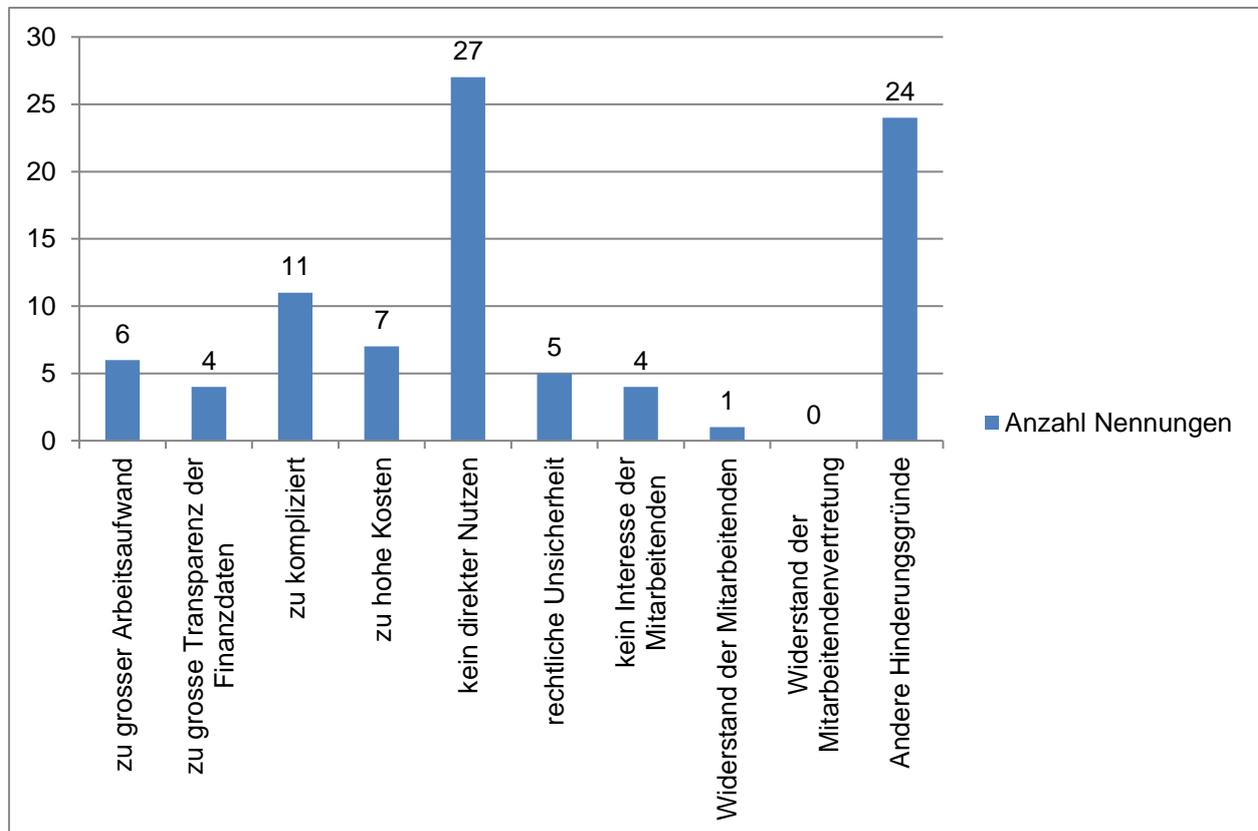


Abbildung 1: Hinderungsgründe für die Einführung variabler Vergütung (n=60)

Die unter „andere“ genannten Gründe sind vielfältig: Einige nennen Zweifel bezüglich der Gerechtigkeit, Fairness und zu grosse Subjektivität von variablen Vergütungssystemen. Im Weiteren wurde erwähnt, dass diese Art von Vergütung nicht mit der Unternehmenskultur oder vorgegebenen Reglementen vereinbar ist. Wieder andere nennen einen beschränkten finanziellen Spielraum als Hinderungsgrund.

Wie bereits erwähnt haben zwei Unternehmen vor, variable Vergütungsanteile einzuführen. Diese erhoffen sich dabei eine Motivationssteigerung im Unternehmen, eine höhere Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden und eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Als zusätzlichen Grund wurde angegeben, dass langjährige Mitarbeitende bereits die maximale Lohnsumme erreicht haben und Lohnerhöhungen aus Kostengründen nicht immer möglich sind.

3. Ausgestaltung der variablen Vergütung

77 Unternehmen haben einen variablen Vergütungsanteil in ihrem Vergütungssystem. Dabei steigt die Nutzungshäufigkeit mit der Grösse der Unternehmung an. Dieser Zusammenhang ist über alle Branchen hinweg zu beobachten. Die Studie erlaubt eine differenzierte Betrachtung variabler Vergütungssysteme getrennt nach Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung in den verschiedenen Hierarchiestufen und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Die Auswertung zeigt, dass der Anteil der Unternehmen, in denen Mitarbeitende ohne Kaderfunktion variabel vergütet werden, 49% beträgt. Es war zu erwarten, dass die variable Vergütung im Bereich der Führungskräfte mit zunehmender Hierarchiestufe eine deutlich höhere Rolle spielen wird.

(n=77)	Prozent
Geschäftsführung / CEO	94%
Oberes Kader	84%
Mittleres Kader	65%
Unteres Kader	49%
Ohne Kaderfunktion	49%

Tabelle 6: Verteilung des variablen Vergütungsanteils für verschiedene Funktionsstufen (n=77)

In einer weiteren Frage mussten die Unternehmen angeben, wie hoch der variable Anteil (Zielgrösse), gemessen in Prozenten des Grundlohnes (Fixlohn) ausfällt (Abbildung 2), wieder jeweils getrennt für Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Kaderfunktion.

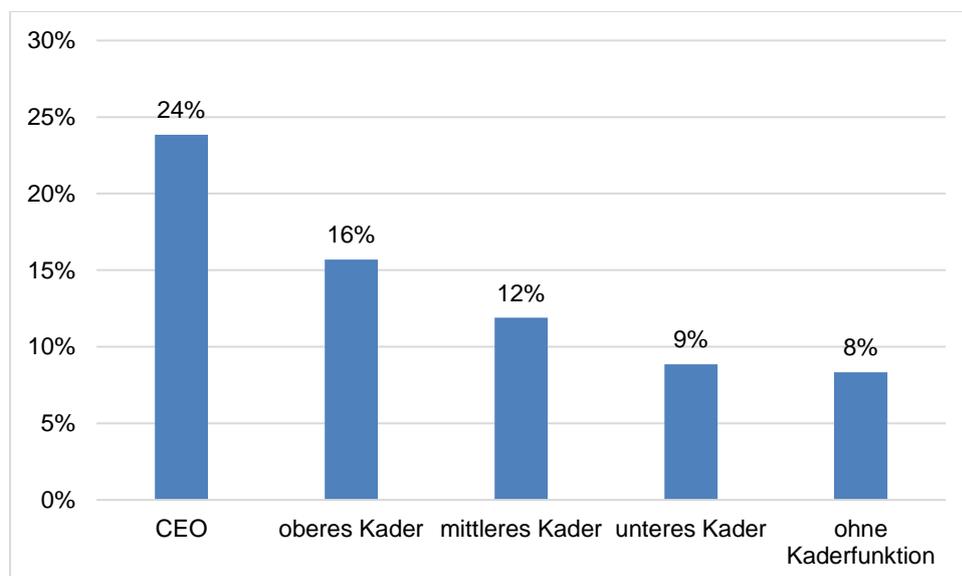


Abbildung 2: Durchschnittlicher prozentualer Anteil der variablen Vergütung

Die verbreitetsten Systeme zur Ermittlung des variablen Vergütungsanteils sind offensichtlich die Gesamtbeurteilung (Mitarbeitendenbeurteilungssystem in Kombination mit einem Zielvereinbarungssystem (MbO)) und das Zielvereinbarungssystem (MbO).

(n=77)	Prozent
Gesamtbeurteilung (Mitarbeitendenbeurteilungssystem in Kombination mit einem Zielvereinbarungssystem)	33%
Mitarbeitendenbeurteilungssystem ohne Zielvereinbarung	1%
Zielvereinbarungssystem	26%
Kein formales System vorhanden	18%
andere	22%

Tabelle 7: Systeme zur Ermittlung des variablen Vergütungsanteils

Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen gibt an, den variablen Vergütungsanteil in Zukunft nicht verändern zu wollen. Vier Unternehmen geben an, den Anteil für die Geschäftsführung erhöhen zu wollen, fünf werden dies für Mitarbeitende ohne Kaderfunktion in Betracht ziehen.

Weiter wurde untersucht, welche Bezugsgrößen die Unternehmen anwenden (vgl. Abbildung 3). Anmerkung: Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich.

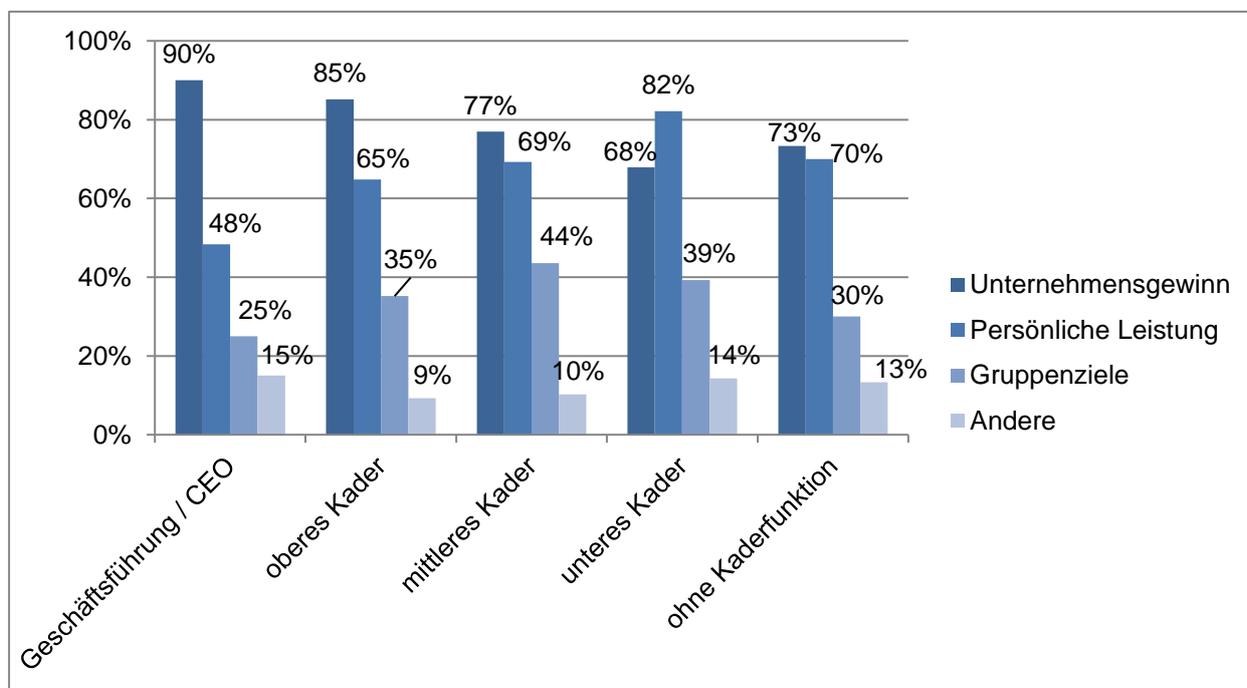


Abbildung 3: Bezugsgrößen für die variable Vergütung ($n_{\text{Geschäftsführung/CEO}}=60$, $n_{\text{oberes Kader}}=54$, $n_{\text{mittleres Kader}}=39$, $n_{\text{unteres Kader}}=28$, $n_{\text{ohne Kaderfunktion}}=30$)

Es wird ersichtlich, dass 90% der befragten Unternehmen den Unternehmensgewinn für die Berechnung des variablen Vergütungsanteils des CEOs verwenden. Bei drei weiteren Funktionsstufen ist der Unternehmensgewinn die am meisten verwendete Bezugsgröße.

Die Frage, wie die verschiedenen Bezugsgrößen (falls vorhanden) verknüpft werden, wurde von 47 Unternehmen beantwortet. Eine deutliche Mehrheit von 41 Unternehmen gibt an, dass sie die einzelnen variablen Größen addieren. Bei den Restlichen wurde mindestens ein variabler Anteil multipliziert.

Im Anschluss an die Leistungsbeurteilung stellt sich die Frage nach der Auszahlungsform und -periode der Unternehmen. Bezüglich der Auszahlungsperiode zeigt sich, dass der überwiegende Teil, d.h. 67 von 69 Unternehmen, nicht zwischen kurz- und langfristiger variabler Vergütung unterscheidet.

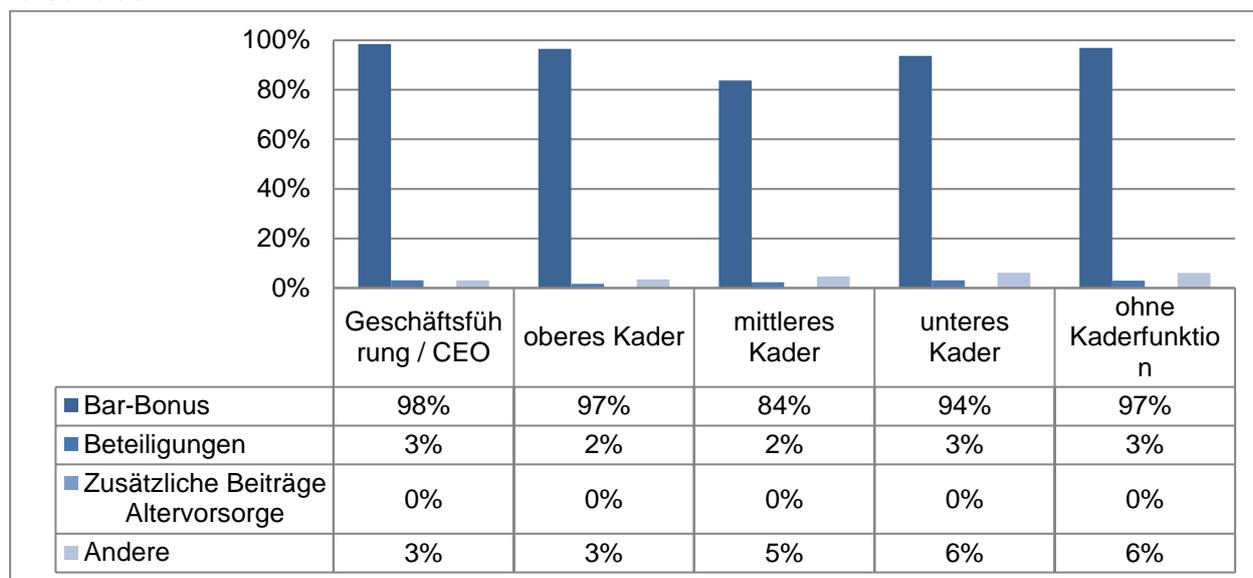


Abbildung 4: Formen der Auszahlung des variablen Lohnbestandteils ($n_{\text{Geschäftsführung/CEO}}=64$, $n_{\text{oberes Kader}}=58$, $n_{\text{mittleres Kader}}=43$, $n_{\text{unteres Kader}}=32$, $n_{\text{ohne Kaderfunktion}}=33$)

Es wird ersichtlich, dass anscheinend eine klare Mehrheit der Unternehmen den variablen Vergütungsanteil hauptsächlich als Bar-Bonus ausbezahlt. Kein Unternehmen zahlt zusätzliche Beiträge zur Altersvorsorge. Beteiligungen werden von höchstens 3% der Unternehmen verwendet. 3% bis 6% der Unternehmen nutzen andere Formen zur Auszahlung, die nicht zur Auswahl standen. Nur einzelne Firmen scheinen den variablen Vergütungsanteil aufzuteilen und ihn in einer Kombination von Bar-Boni, Beteiligungen und anderen Formen auszuzahlen. Diese Aussagen gelten für alle fünf untersuchten Funktionsstufen.

3. Zielsetzung und Wirkung

Die Ziele, variable Vergütungskomponenten zu implementieren, können vielfältig sein. Die empirischen Resultate ergeben, dass diese bei 49 Unternehmen zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeitenden eingesetzt werden. Die Förderung des unternehmerischen Verhaltens zielt vor allem darauf ab, die Mitarbeitenden zu Mit-Unternehmer zu machen, die die Chancen und Risiken teilen und entsprechend verantwortungsbewusst handeln (vgl. Abbildung 5).

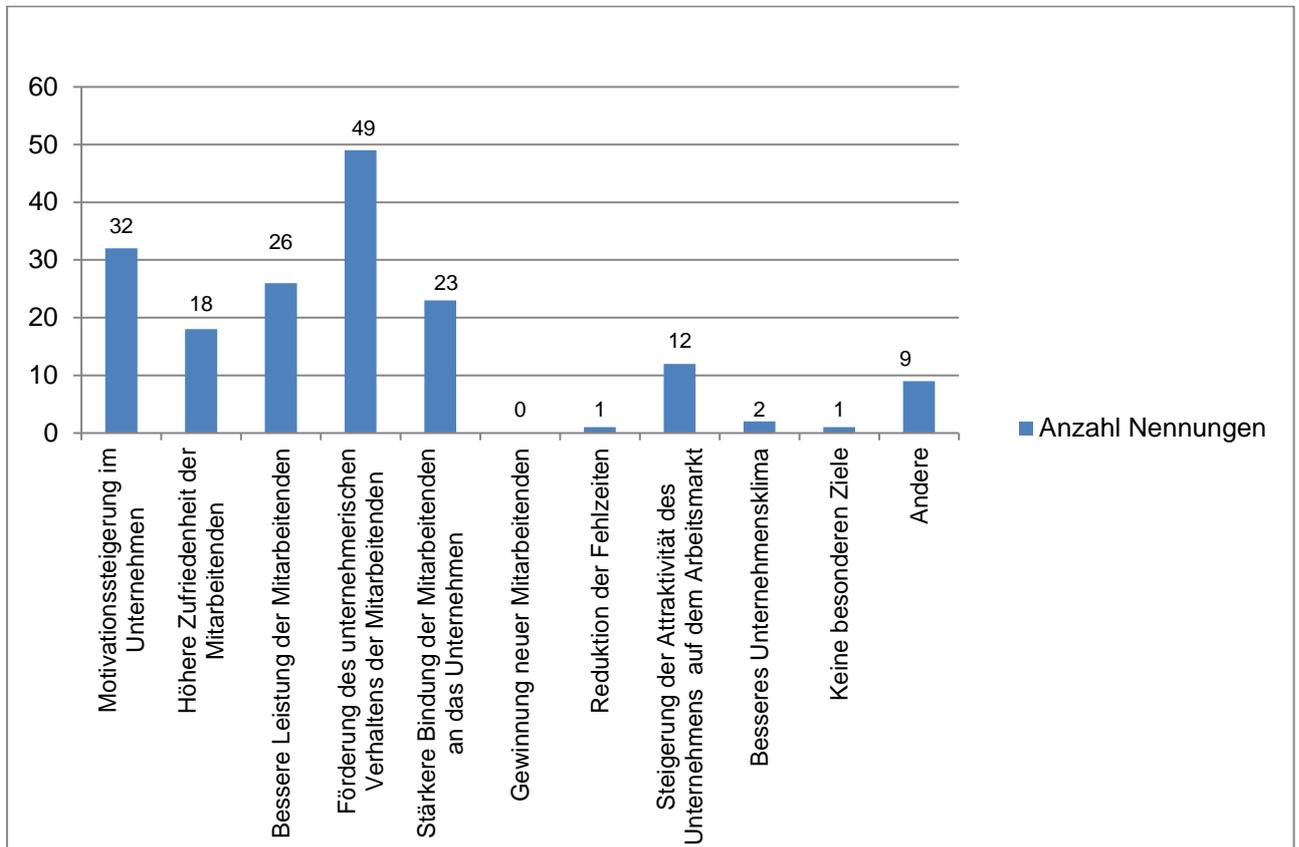


Abbildung 5: Ziele der Unternehmen bei der Einführung variabler Vergütung (n=69). Mehrfachantworten möglich; wobei die Unternehmen maximal drei Hauptgründe angeben konnten.

Ergänzend wurden die Unternehmen nach den positiven, beobachtbaren Auswirkungen (vgl. Abbildung 6) gefragt. Dabei gilt es bei der in Abbildung 5 dargestellten Zielen und in Abbildung 6 erwähnten Auswirkungen zu beachten, dass es sich nicht um dieselben Unternehmen handeln muss. Es ist also möglich, dass einerseits ein bestimmtes Ziel verfolgt wurde, dessen Erreichung aber nicht beobachtet werden konnte und andererseits Auswirkungen beobachtet werden konnten, die von der Unternehmung nicht als Ziel gesetzt war.

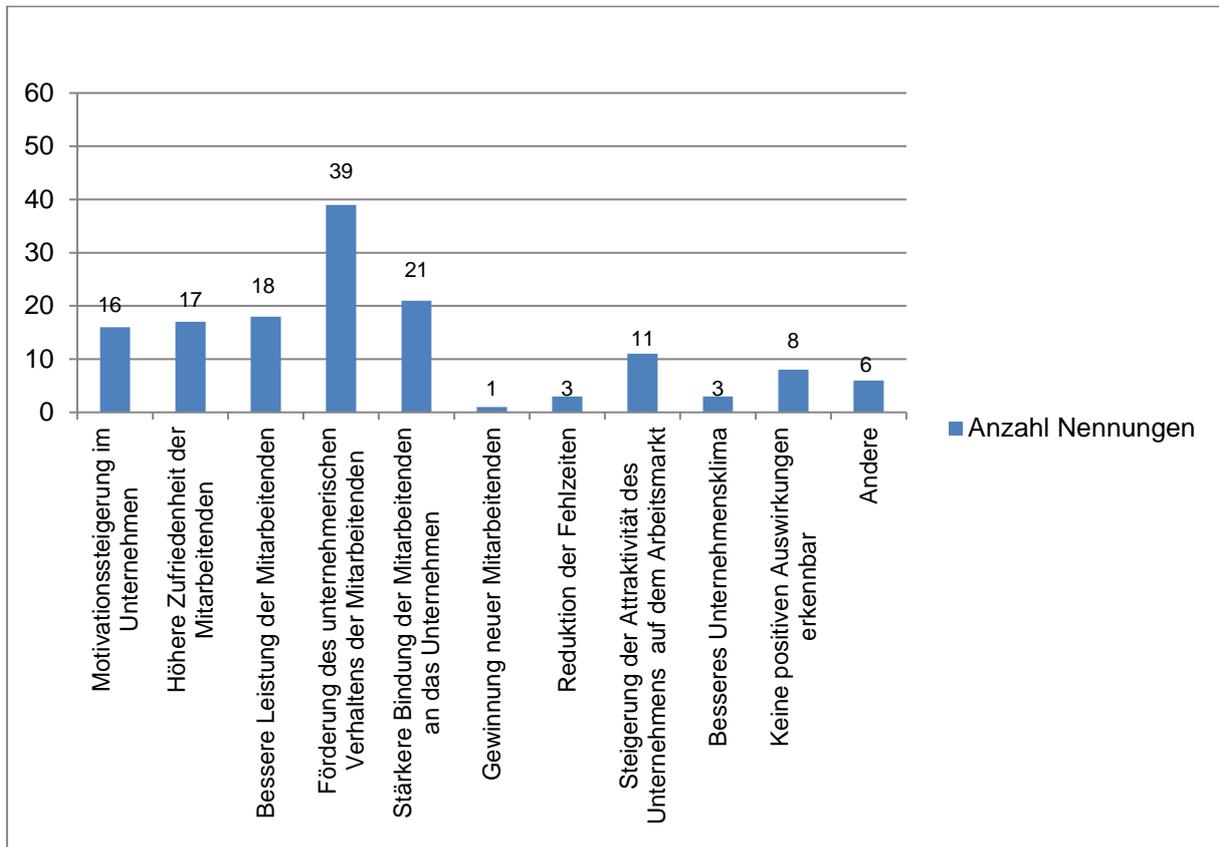


Abbildung 6: Positive Auswirkungen variabler Vergütung (n=69)

Die Gegenüberstellung der Resultate zeigt, dass die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeitenden das meist genannte Ziel war. Bei 39 Unternehmen konnte nach der Einführung des variablen Anteils eine positive Auswirkung des unternehmerischen Verhaltens beobachtet werden. An zweiter Stelle der genannten Ziele stand die Motivationssteigerung im Unternehmen. Nur halb so viele Unternehmen konnten tatsächlich eine Motivationssteigerung beobachten. Als weitere positive Auswirkungen wurde eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden, eine bessere Leistung der Mitarbeitenden und eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen erwähnt.

Im Direktvergleich wurde untersucht, wie viele Unternehmen, die einen Aspekt als Ziel bei der Einführung von variabler Vergütung genannt haben, diesen Aspekt dann auch tatsächlich als positive Auswirkung beobachten konnten (vgl. Abbildung 7).

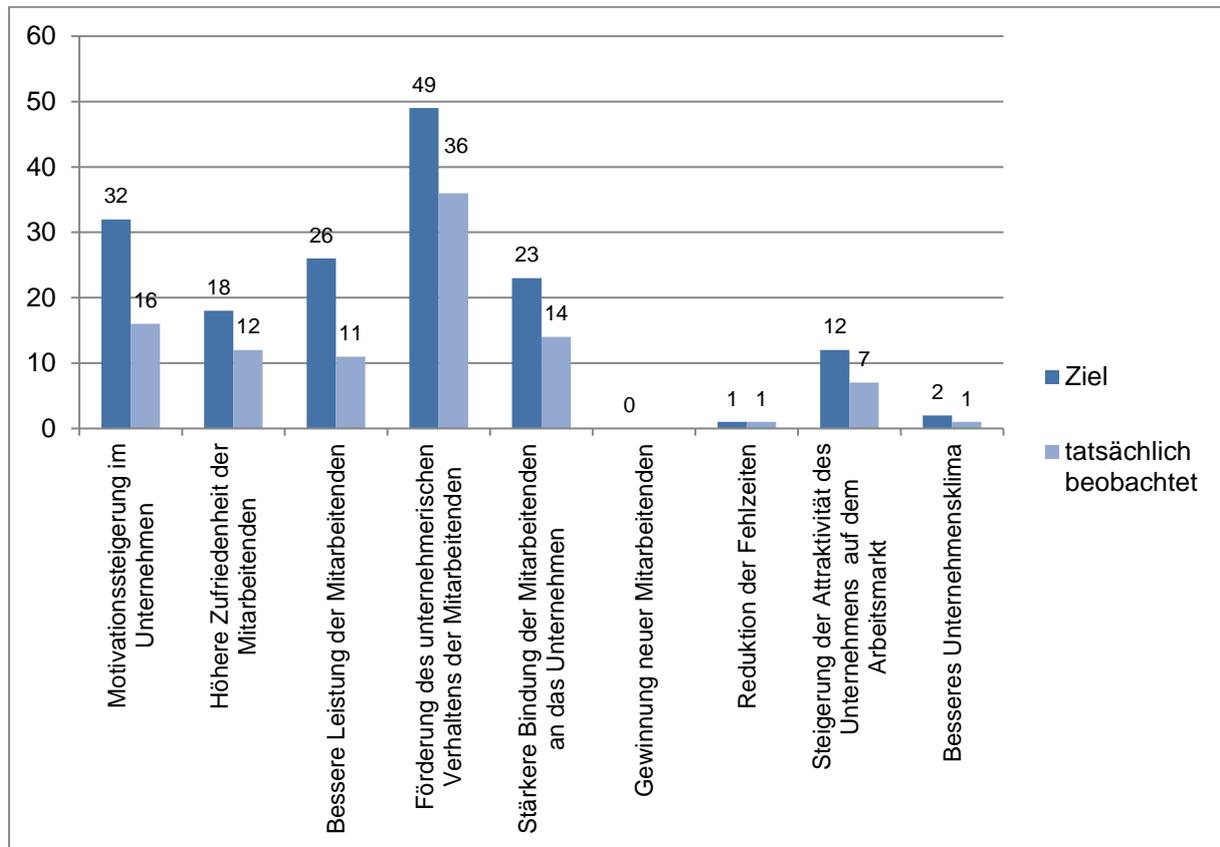


Abbildung 7: Vergleich Ziele und tatsächlich beobachtete positive Auswirkungen (n=69)

Die Abbildung zeigt, dass rund 32 Unternehmen eine Motivationssteigerung ihrer Mitarbeitenden zum Ziel hatten, aber nur die Hälfte davon konnte tatsächlich auch eine solche Steigerung wahrnehmen. Die grösste Differenz (42%) zwischen Ziel und Auswirkung gibt es beim Aspekt „Bessere Leistung der Mitarbeitenden“; die grösste Übereinstimmung (73%) bei „Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeitenden“.

Schlussendlich wurden nebst den positiven auch nach den negativen Auswirkungen eines variablen Anteils im Vergütungssystem gefragt.

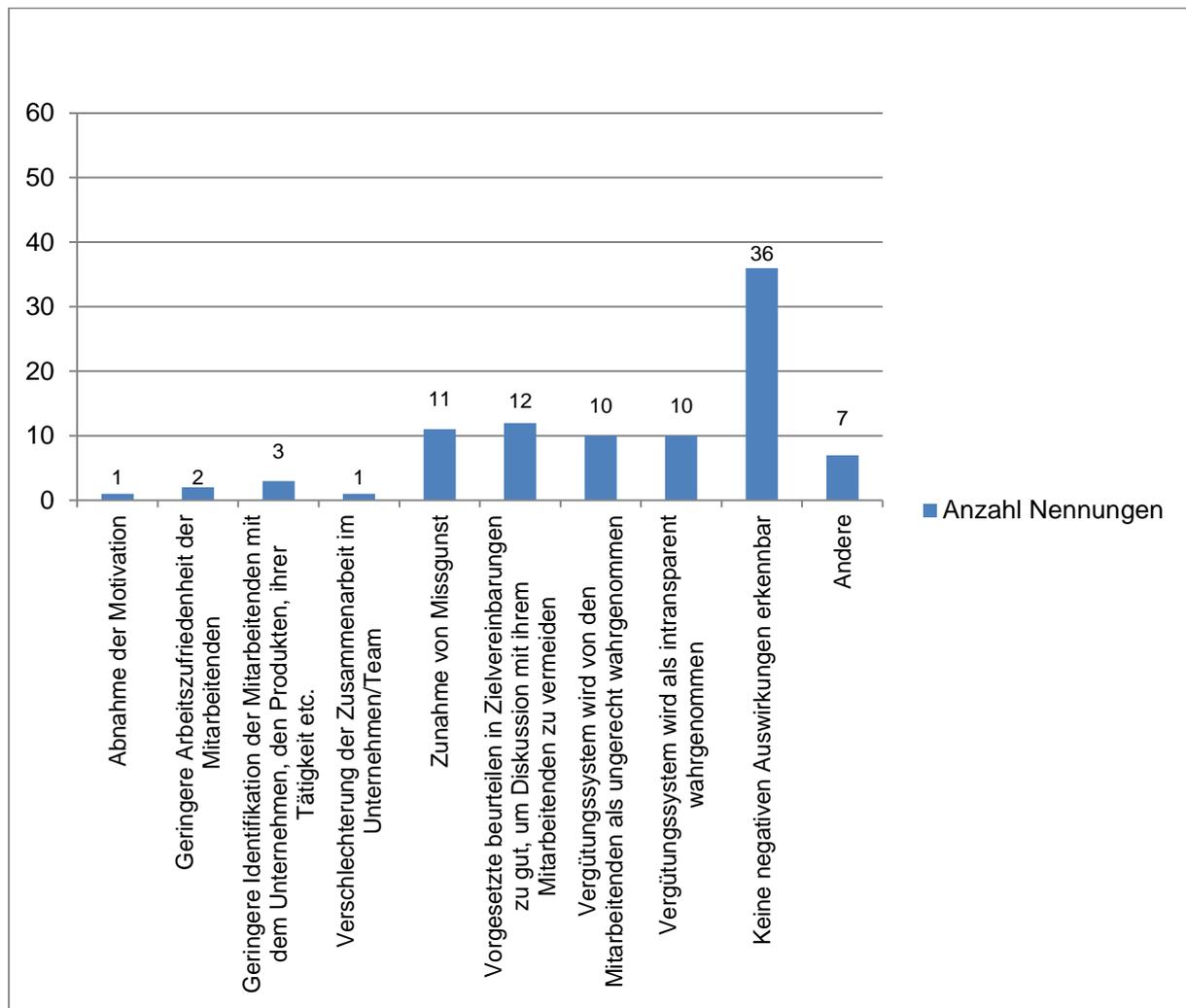


Abbildung 8: Negative Auswirkungen variabler Vergütung (n=69)

Bei den beobachtbaren negativen Auswirkungen ist auffallend, dass rund die Hälfte der Unternehmen (52.1%) angibt, keine negativen Auswirkungen erkennen zu können. Von jeweils ca. 10 Unternehmen wird genannt, dass das Vergütungssystem von den Mitarbeitenden als ungerecht beziehungsweise intransparent wahrgenommen wird, eine Zunahme von Missgunst zu erkennen ist und dass die Vorgesetzten in Zielvereinbarungen zu gut beurteilen, um Diskussionen mit ihren Mitarbeitenden zu vermeiden. Bei anderen negativen Auswirkungen wird erwähnt, dass sich die Mitarbeitenden teilweise zu stark auf die vorgegebenen Ziele fokussieren während andere Aufgaben vernachlässigt werden, dass Bonuszahlungen mit der Zeit als selbstverständlich angesehen werden und sich eine Gewöhnung an eine bestimmte variable Betragshöhe stattfindet.

Am Ende des Fragebogens wurden die Unternehmen nach Herausforderungen und Problemen in Zusammenhang mit ihrem variablen Vergütungssystem gefragt. Eine inhaltliche Analyse der Antworten zeigt, dass viele Aspekte genannt werden, die bereits an anderen Stellen des Fragebogens aufgetaucht sind. Dazu gehören sowohl Themen wie die Transparenz des Vergütungssystems als auch einer gerechten, objektiven Mitarbeitendenbeurteilung. Ausserdem wird genannt, dass eine Erwartungshaltung der Mitarbeitenden entsteht und eine nicht-Ausbezahlung von variabler Vergütung eine stark demotivierende Wirkung hervorrufen kann. Besonders die Diskrepanz von Selbst- und Fremdeinschätzung der Leistung führt dazu, dass der variable Anteil eher als Demotivator denn als Motivator wirkt. So wurde auch erwähnt, dass Mitarbeitende häufig

den Eindruck haben, ihr Engagement wird nicht entsprechend gewürdigt. Die verstärkte Berücksichtigung der Transparenz ist ein entscheidender Faktor, um faire Verhältnisse zu schaffen, die als solche erkannt und auch empfunden werden.

4. Diskussion

Die Diskussion um variable Vergütungselemente bei KMUs wird auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Der Praxisbericht gibt einen ersten Überblick variabler Vergütungssysteme der KMUs der deutschsprachigen Schweiz. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass offenbar schon ein grosser Teil der KMUs einen variablen Vergütungsanteil nutzt. Als zentrales Argument für die Einführung einer variablen Vergütungskomponente wurde angeführt, dass diese die Ziele und Interessen der Mitarbeitenden mit denen der Organisation besser in Einklang bringen soll. Ergänzend sollen diese zur Leistungsmotivation beitragen und eine höhere Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen schaffen. Allerdings deuten die Ergebnisse des Berichts auch darauf hin, dass die erwünschte Anreizwirkung bei den befragten Unternehmen offensichtlich zu einem grossen Teil nicht erreicht werden konnte. Die Kopplung von Leistung und Entlohnung besitzt immer auch ein subjektives, emotionales Element. Der Erfolg eines Vergütungssystems liegt daher nicht allein in den dafür eingesetzten Instrumenten, sondern wird ebenso von der fairen und transparenten Umsetzung der Prozesse beeinflusst. Eine vertiefte Untersuchung über die massgeblichen Einflussfaktoren zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung eines variablen Lohnsystems, ist in einem nächsten Schritt anzustreben.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beteiligende Unternehmen nach Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende)	3
Tabelle 2: Beteiligende Unternehmen nach Branchen	3
Tabelle 3: Beteiligende Unternehmen nach Rechtsform	3
Tabelle 4: Verbreitung variabler Vergütung nach Unternehmensgrösse	4
Tabelle 5: Verbreitung variabler Vergütung nach Branchen	4
Tabelle 6: Verteilung des variablen Vergütungsanteils für verschiedene Funktionsstufen (n=77)	6
Tabelle 7: Systeme zur Ermittlung des variablen Vergütungsanteils	7

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hinderungsgründe für die Einführung variabler Vergütung (n=60)	5
Abbildung 2: Formen der Auszahlung des variablen Lohnbestandteils	6
Abbildung 3: Bezugsgrössen für die variable Vergütung (n _{Geschäftsführung/CEO} =60, n _{oberes Kader} =54, n _{mittleres Kader} =39, n _{unteres Kader} =28, n _{ohne Kaderfunktion} =30)	7
Abbildung 4: Formen der Auszahlung des variablen Lohnbestandteils (n _{Geschäftsführung/CEO} =64, n _{oberes Kader} =58, n _{mittleres Kader} =43, n _{unteres Kader} =32, n _{ohne Kaderfunktion} =33)	8
Abbildung 5: Ziele der Unternehmen bei der Einführung variabler Vergütung (n=69). Mehrfachantworten möglich; wobei die Unternehmen maximal drei Hauptgründe angeben konnten.	9
Abbildung 6: Positive Auswirkungen variabler Vergütung (n=69)	10
Abbildung 7: Vergleich Ziele und tatsächlich beobachtete positive Auswirkungen(n=69)	11
Abbildung 8: Negative Auswirkungen variabler Vergütung (n=69)	12

Anhang

Definition Funktionsstufen

- Oberes Kader: Leitung oder Mitwirkung in der Geschäftsleitung (Gestaltung oder Mitgestaltung der Politik auf der Ebene Gesamtunternehmen, Verantwortung oder Mitverantwortung für die Realisierung der Unternehmensziele, Koordination der verschiedenen Leitungsfunktionen, Zuständigkeit für Politik und Zielerfüllung in einem bestimmten Verantwortungsbereich)
- Mittleres Kader: Bereichsleitung, hohe Stabsfunktionen (Verantwortung für Planung und Organisation in einem bestimmten Geschäftsbereich, Mitwirkung bei der Entwicklung von langfristigen Massnahmenplänen)
- Unteres Kader: Ausführungsorientierte Leitung eines Teilbereichs, qualifizierte Stabsfunktionen (Verantwortung für die Realisierung von Aufträgen im eigenen Tätigkeitsbereich, Beteiligung an Planung und Organisation)

Quelle:

Bundesamt für Statistik (BFS). (2016). *Fragebogen Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2016* (S. 2). Verfügbar unter www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/861882/master [06.11.2017].

Sounding Board «Compensation Management» PMO

- Agnès Hoevenaars-Blust, Geschäftsführerin Agnès Blust Consulting AG, Hägglingen
- Urs Klingler, CEO klingler consultants, Zürich
- Hans Münch, Leiter Advisory Services Obermatt AG, Zürich
- Fritz Nobs, Reward expert, Zürich
- René M. Cajacob, Geschäftsführer cajacob managment sàrl, Lutry