



## INSIGHT



**Das Jahr neigt sich bereits wieder dem Ende entgegen und die Lohnrunden stehen an. Erfreulicherweise dürfen wir feststellen, dass die Wirtschaftskrise nicht überall so schwerwiegend ausgefallen ist, wie befürchtet. Viele Firmen überlegen sich in diesen Tagen, ob, in welcher Höhe sowie in welcher Form sie variable Lohnbestandteile an ihre Mitarbeitenden ausrichten sollen.**

**Unser Newsletter widmet sich diesem Thema: Wie wird die Höhe der Boni bestimmt bzw. welcher Systematik unterliegen sie? Wie bei der Festlegung der Fixsaläre gilt auch bei der Auszahlung von Boni die Devise, dass keine absolute Gerechtigkeit sondern nur maximale Transparenz über die Systematik angestrebt werden kann.**

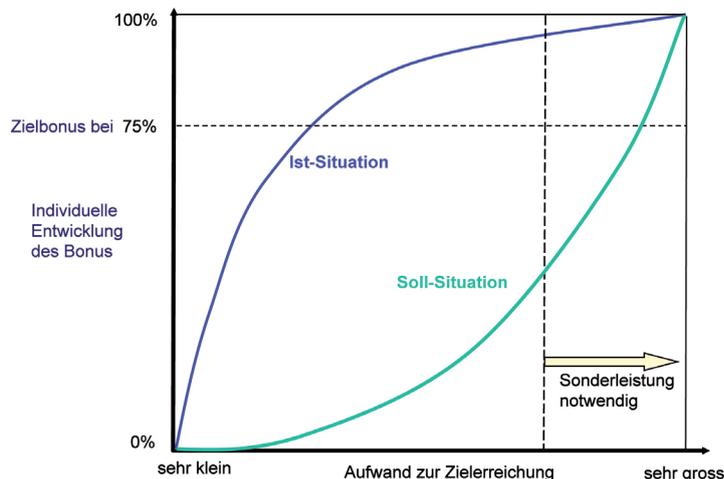
**An dieser Stelle danken wir Ihnen herzlich für die spannende Zusammenarbeit im vergangenen Jahr und für das unserer Firma entgegengebrachte Vertrauen. Wir wünschen Ihnen und Ihren Angehörigen geruhsame Festtage sowie ein erfolgreiches und abwechslungsreiches 2011!**

Manuel Wiederkehr, Geschäftsleitung

## BLICKWINKEL

### Belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden, wie sie es verdienen?

Viele Firmen haben kein eigentliches Bonuskonzept und variable Lohnbestandteile werden ohne systematischen Ansatz sowie unabhängig vom Unternehmenserfolg ausbezahlt. Schaut man sich in diesem Zusammenhang die individuelle Bonusverteilung genauer an, stellt man fest, dass bereits bei einem durchschnittlichen Arbeits-einsatz bzw. einer geringen Mehrleistung der grösste Teil des «Zielbonus» vergütet wird. Der Anreiz für Sonderleistungen – eigentlich die Grundidee – ist gering, weil es sich für die Mitarbeitenden nicht auszahlt (vgl. Grafik).



Ein weiterer Grund für ein Bonuskonzept sind die sehr schnell rechtmässig erworbenen Ansprüche der Mitarbeitenden. Diese entstehen bei wiederkehrenden Bonuszahlungen ohne klare Grundlage. Mit der Erstellung eines Bonuskonzeptes und klarem Vertragswerk können diese Ansprüche vorgängig geklärt werden. Folgende Fragen sind bei der Konzeption eines Bonusmo-

## THEMEN

INSIGHT	Weihnachtsgrüsse
BLICKWINKEL	Belohnungsfragen
IM GESPRÄCH (RÜCKSEITE)	Mit Adrian ILL zum Thema Bonus

dells zu fällen: Wie hoch soll der variable Anteil im Verhältnis zum Fixum sein und wo soll er limitiert werden? An welche Faktoren soll der variable Anteil geknüpft werden? Eine lineare Entwicklung des Bonus entlang der Zielerreichung macht wenig Sinn. Deshalb sollte definiert werden, wie sich die Höhe des Bonus im Verhältnis zur Zielerreichung entwickeln soll. Mit einer progressiven Bonusentwicklung wird eine

bessere Hebelwirkung erzielt (vgl. Grafik), was sich günstig auf die Effektivität auswirkt. Bei der Erarbeitung des Modells sollte man sich bewusst sein, wie man mit der Anspruchsinflation der Mitarbeitenden umgeht. Hier ist eine klare Kommunikation und eine

stringente Anwendung erforderlich. Ob die Auszahlung des variablen Teils in Form von Geld immer der richtige Ansporn ist oder ob erlebnisbezogene Anlässe langfristig nicht motivierender wirken, bleibt ebenfalls eine spannende Frage. So oder so, wir hoffen, dass Sie auch in diesem Jahr Grund haben, sich mit diesen Fragen auseinander zu setzen.

Bitte umblättern >

## IM GESPRÄCH

### Heute mit Adrian ILL



Adrian ILL ist Geschäftsführer der Qualibroker AG in Zürich. Qualibroker AG ist seit dem Jahr 2000 einer der führenden Versicherungsbroker in der deutschsprachigen Schweiz.

**«In Ihrem Leitbild steht, dass Ihre Mitarbeitenden eigenverantwortlich handeln und eine hohe Qualität anstreben. Wie honorieren Sie denn die ausgezeichneten Leistungen Ihrer Mitarbeitenden?»**

**AI:** «Ausgezeichnete Mitarbeitende sind in erster Linie mit adäquaten Feedbacks zu honorieren. Nachgelagert sollen sie auch am Erfolg des Unternehmens partizipieren. Zur Erfolgsbeteiligung gehören über die reine Geldentschädigung hinaus auch eine gute Infrastruktur, Gratiskaffee, tolle Geschäftsausflüge, eine 6. Ferienwoche, etc.»

**«Welche Philosophie verfolgen Sie bei der Entschädigung Ihrer Mitarbeitenden?»**

**AI:** «Wir bezahlen angemessene und im Markt liegende Fixentschädigungen zusätzlich einer Leistungsentschädigung. Deren Berechnung sollte einfach und nachvollziehbar sein.»

**«Nach welchen Kriterien legen Sie Boni/Gratifikationen fest und welche Abhängigkeiten zum Geschäftsgang bestehen?»**

**AI:** «1. Leistungsentschädigungen können nur bezahlt werden, wenn das Unternehmen auch Gewinn erwirtschaftet.  
2. Für die Höhe der Leistungsentschädigung haben wir ein Mitarbeitenden-Beurteilungssystem, in welchem Noten vergeben werden. Die Höhe der Note steuert einen Teil der Leistungsentschädigung.  
3. Die Bemessung besteht aus verschiedenen Komponenten: Unternehmenserfolg, individuelle Leistungsbeurteilung sowie einer Zugehörigkeitsprämie.»

**«Wo liegen die grössten Herausforderungen in der Festsetzung der Boni/Gratifikationen?»**

**AI:** «Eine grosse Herausforderung liegt im Abgleich der Beurteilungen untereinander. Die Qualifikationssysteme werden von den vorgesetzten Teamleitenden unterschiedlich angewandt. In allen Beurteilungen besteht eine Tendenz zur Mitte. Wir verwenden genügend Zeit, um die wirklichen Leistungsträger innerhalb der gesamten Unternehmung zu evaluieren. Vorgängig müssen aber die Grundsäläre überprüft werden. Wenn diese aufgrund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Anstellung oder dem Hintergrund der

Mitarbeitenden auseinanderklaffen, sind die Grundsäläre im Rahmen des Salärrevisionsprozesses anzupassen. Die Leistungsentschädigung darf nicht dazu verwendet werden, stark voneinander abweichende Löhne auszugleichen.»

**«Wie gehen Sie mit den Erwartungen Ihrer Mitarbeitenden um?»**

**AI:** «Wir versuchen ihnen bestmöglich zu entsprechen, stellen aber fest, dass dies nicht immer möglich ist. Zudem gewöhnt sich der Mensch rasch an Zusatzentschädigungen. Ist diese im Folgejahr kleiner, so ist Frustration das Resultat. Um dieser auszuweichen, machen wir die Gesamtlohnentwicklung dem einzelnen Mitarbeitenden fallweise sichtbar.»

**«Welche Tipps geben Sie Arbeitgebern im Zusammenhang mit Bonus-/Gratifikationszahlungen?»**

**AI:** «Ein Leistungslohnmodell kann nie den Anspruch erfüllen, ganz gerecht zu sein. Ergo schadet die vollständige Transparenz dem System. Halten Sie den Bonusprozess einfach und behalten Sie die Entscheidungskompetenz in Ihren Händen. Kein System der Welt ersetzt den gesunden Menschenverstand.»

**«Herr ILL – vielen Dank für das Interview»**

### UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- Personalgewinnung
- Vertrags- und Personaldossierverwaltung
- Lohnverwaltung
- Salärrevision
- Führungsinstrumente
- Führungs- und Mitarbeiterberatung
- Mitarbeiteraustritt
- Mitarbeiterbefragung

### Ihre Fragen und Anregungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# integralis

Tel. 043 205 20 55  
Fax 043 205 20 45  
info@integralis-ag.ch

Integralis Personal Treuhand AG  
Fälländerstrasse 6a  
8124 Maur ZH  
www.integralis-ag.ch

© Integralis  
750 • 12-09 • ks



# news

Ausgabe 4 | Dezember 10