

Über die Notwendigkeit der langfristigen Ausrichtung von Bonus-systemen

Viele Bonussysteme funktionieren nicht, da langfristige strategische Aspekte keine Berücksichtigung finden. Im Vertrieb wird oft noch mit Monatszahlungen gearbeitet, über die Jahreszahlung gehen viele Systeme nicht hinaus. Das ist schade, denn im Jahresbezug

- (1) werden nur die kfr. Ziele definiert
- (2) eine langfristige Fehlsteuerung wird nicht sichtbar und
- (3) die langfristige Gutleistung wird nicht besonders honoriert

Damit öffnen diese Systeme oft der kfr. Manipulation Tür und Tor. Wie aber kann ein lfr. Ansatz aussehen? Dafür gibt es verschiedene Modelle:

- (1) Es wird ein Bonustopf gefüllt, der nach definierten Regeln und Mindestzielerreichungen ausgezahlt wird.
- (2) Es wird ein Ziel-Bonusband definiert, das Mitarbeitern mit langfristig guter Leistung offensteht (Erhöhung des eigenen Zielbonus bei x Jahren Gutleistung)
- (3) Einbehaltene Mittel werden zeitverzögert (kombiniert mit einem Faktor für die mittelfr. Zielerreichung) ausgeschüttet.
- (4) Mitarbeiter mit Zielerreichung über mehrere Jahre erhalten eine Einmalzahlung, deren Höhe ansteigt, je nachdem wie viele Jahre ein positives Ergebnis erzielt wurde.
- (5) Mitarbeiter legen selbst einen Teil der Boni ein und finanzieren damit einen Bonustopf, der bei positiven Ergebnissen überproportional steigt.

Im Hinblick auf die anzuwendenden Modelle muss dabei unterschieden werden

- (1) Ob die Modelle bilanzwirksam sind oder nicht
- (2) Ob die Modelle einen Eigenbeitrag des Entgeltbeziehers erwarten oder nicht
- (3) und es muss nach Stellenwert berücksichtigt werden, ob die Bonusmittel typischerweise für besondere Leistungen (Urlaub, Auto,..) ausgegeben werden oder ob diese direkt konsumrelevant sind. Denn es gilt: Bonussysteme für Mitarbeitergruppen deren variables Einkommen direkt konsumrelevant ist tragen das Risiko in sich von der Leistungssteigerung (bei positivem Geschäftsverlauf) in eine Angsthaltung/-starre (bei negativem Geschäftsverlauf) zu wechseln.

Welches der o.g. Modelle Sie wählen und was die einzelnen Vorteile/Risiken sind kann an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Long-term-Incentive Modelle gehören aber heute immer mehr zum Standard der Bonusgestaltung. Ziel ist es, die lfr. Ziele des Unternehmens mit den Zielen des Mitarbeiters zu harmonisieren. Insofern erfüllt der Bonus ein wichtiges Bindeglied zwischen diesen beiden Interessenlagen. Wichtig ist aber: Kein Bonussystem funktioniert ohne gute Kommunikation und Führung. Geschweige denn, dass Bonussysteme Führung ersetzen können/sollen.