



Bildnachweis: Engdao – stock.adobe.com

Fix und variabel zugleich: Moderne Vergütung

Gehalt I Flexibel, agil, individuell und immer am Puls der Zeit. So soll es sein, das moderne Personalmanagement. Und mit ihm ganz besonders auch das Vergütungsmanagement. Wir zeigen, worauf es ankommt.

In einer Arbeitswelt, die sich in wenigen Jahren fundamental verändert hat, ist das mehr als nur ein frommer Wunsch. Es ist eine Notwendigkeit, wenn Unternehmen sich zukunftsfähig aufstellen und ihre wichtigste und äußerst erfolgskritische Ressource – nämlich die Mitarbeitenden und Führungskräfte – dauerhaft an Bord halten oder für ihr Unternehmen gewinnen wollen.

In Sachen modernes Vergütungsmanagement lohnt es sich, das Thema variable Vergütungsmodelle einmal etwas genauer unter die Lupe zu nehmen und zu schauen, welche Optionen sich für das eigene Unternehmen als sinnvoll und hilfreich erweisen könnten. „Unternehmen, die in Sachen Vergütung für sich einen passenden Weg nicht nur finden, sondern auch gehen, haben im

Kampf um die besten Köpfe und in Sachen Mitarbeiterbindung einen ganz klaren Vorteil gegenüber Mitbewerbern, die ungeprüft in alten Strukturen verharren“ erklärt Dirk Grave, Senior Consultant und Vergütungsexperte der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG.

Topthema Vergütung

In den letzten Jahren tauchen immer wieder Studien auf, die sich mit der Frage befassen, was Mitarbeitenden und Führungskräften im Rahmen einer Beschäftigung besonders wichtig ist oder warum sie sich für eine berufliche Veränderung entscheiden haben. Themen wie Work-Life-Balance, die Sinnhaftigkeit der Arbeit oder die Möglichkeit, sich beruflich und persönlich

weiterentwickeln zu können, haben über die Jahre, in der sich ändernden Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung hinzugewonnen. Als konstanter Faktor findet sich in den Top-Ten-Listen aber nach wie vor und immer noch auch die Vergütung.

Unternehmen müssen also ganz konkret darauf schauen, wie sie sich in Sachen Vergütung aufstellen wollen, was zu ihnen passt, was sie sich überhaupt leisten können, wie sich der Markt in Sachen Gehälter entwickelt und was sie eigentlich in Sachen Vergütung erreichen wollen.

Basis eines variablen Vergütungsmodells ist in der Regel immer ein Fixgehalt, auf welches variable Gehaltsbestandteile aufgesetzt werden. Das Fixum deckt im Modell das Gehalt ab, welches dem Mitarbeitenden

oder der Führungskraft für die Erbringung der vertraglich vereinbarten Leistung steht, wenn diese mittlerer Art und Güte entspricht. Alles, was darüber hinausgeht, kann man im Wege variabler Vergütung berücksichtigen und entlohnen.

„Im ersten Schritt ist von essenzieller Bedeutung, ganz genau zu schauen, welche Parameter man bei Beantwortung der Frage, was denn nun konkret über mittlere Art und Güte hinausgeht, zugrunde legen will“ erläutert Dirk Grave weiter. „Klassische Anknüpfungspunkte können Ertrag, Leistung oder Gewinn sein.“

Ertragsorientierte Vergütung

Die ertragsorientierte Vergütung orientiert sich am erreichten Umsatz. Dabei wird in der Regel gemessen, welchen Umsatz ein einzelner Mitarbeitender oder eine Gruppe von Mitarbeitenden erreicht hat. Voraussetzung ist, dass vom getätigten Umsatz verlässlich auf das resultierende Ergebnis geschlossen werden kann. Nicht immer ist dies so leicht realisierbar, insbesondere dann, wenn erfolgsrelevante Faktoren, wie Kostenaspekte oder der Unternehmensgewinn unberücksichtigt bleiben. Setzt man dieses Modell im Vertrieb ein, wird als Korrektiv häufig ein definierter Deckungsbeitrag bei der Bewertung als Bezugsgröße berücksichtigt. So verhindert man, dass der Umsatz zum Beispiel durch den Vertrieb von besonders teuren, aber für das Unternehmen auch besonders kostenintensiven Produkten oder Dienstleistungen „künstlich“ in die Höhe getrieben wird, einzig um die variable Vergütung zu erhöhen.

Leistungsorientierte Vergütung

Bei der leistungsorientierten Vergütung muss vorab ganz klar definiert werden, wo die Normalleistung des Mitarbeitenden oder der Führungskraft endet und wo konkret die darüber hinaus gehende Leistung beginnt.

Es gibt verschiedene Instrumente, wie etwa die Mitarbeiterbeurteilung oder die Zielvereinbarung, die man nutzen kann, um Fleisch an den Knochen zu bekommen.

„Viele unserer Mandanten und auch wir arbeiten in Sachen variable Vergütung mit Zielvereinbarungen. Diese haben sich bei ihnen und uns in der Praxis bewährt. Sie können individuell auf den einzelnen Mitarbeitenden, aber auch auf ganze Teams oder anderweitig bestimmbare Gruppen von Mitarbeitenden zugeschnitten werden und sind sehr flexibel einsetzbar“, erklärt Dirk Grave. „Zielvereinbarungen bringen zudem den charmanten Nebeneffekt mit, dass sie ein etabliertes Führungsinstrument sind, mit dem die Leistung von Mitarbei-

KURZ-VITA – DIRK GRAVE



- Jahrgang 1970, verheiratet, wohnhaft in Vechta
- Studium der Rechtswissenschaften mit wirtschaftsrechtlichem Schwerpunkt an der Universität Osnabrück
- Berufseinstieg im Personalbereich eines amerikanischen Lebensmittelkonzerns in Bremen
- 7 Jahre Erfahrung im Personalmanagement eines weltweit tätigen, großen Agrartechnikunternehmens im Oldenburger Münsterland, davon 4 Jahre als Leitung des Bereichs Personal und Organisation
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2007
- Aktuell als Senior Personalberater mit einem Fokus auf der Besetzung von kaufmännischen und technischen Führungspositionen und in der Vergütungsberatung aktiv
- seit Januar 2017 zudem Prokurist der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

tenden und Führungskräften in eine bestimmte, gewollte Richtung durch das Setzen von monetären Anreizen gelenkt werden kann.“

Damit Zielvereinbarungen ihre ganze Strahlkraft entfalten können, müssen sie eindeutig und widerspruchsfrei gestaltet werden und sie sollten nicht einseitig vom Unternehmen vorgegeben werden. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen am Prozess der Gestaltung aktiv partizipieren können. So kann man ihnen unternehmensseitig auch die Chance geben, ihre persönlichen Stärken und besonderen Talente einbringen zu können und weckt Po-

tenziale, derer man sich vielleicht noch gar nicht bewusst war. Bei der Erstellung der Zielvereinbarung empfiehlt es sich die Maßgaben der sogenannten SMART-Formel im Blick zu behalten. Demnach müssen die Ziele spezifisch sein, das heißt, sie müssen konkret formuliert, eindeutig und widerspruchsfrei verständlich sein. Das „M“ steht für die Messbarkeit des vereinbarten Ziels. Es muss genau und ohne Raum für Interpretation bestimmbar sein, ob und inwieweit das Ziel erreicht wurde. Der Buchstabe „A“ beschreibt die Attraktivität der Zielerreichung und die aktive Beeinflussbarkeit. Der Mitarbeitende selbst muss es in der Hand



In vielen Bereichen basiert eine Vergütung auf einem Mix aus fixer und variabler Vergütung – das Verhältnis sollte aber fair und realistisch sein.

DAS RÄT DER EXPERTE

- Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung eines angemessenen Fixums. Mitarbeitende und Führungskräfte brauchen finanzielle Sicherheit. Das sorgt in der Regel auch bei leistungsorientierten Menschen nicht dafür, dass sie sich entspannt zurücklehnen und die Hände in den Schoß legen.
- Nutzen Sie die positive Strahlkraft, die variable Vergütungsmodelle auch auf andere bedeutsame Bereiche der Personalarbeit haben, insbesondere in Sachen Recruiting und Mitarbeiterbindung.
- Klappern gehört zum Handwerk! Sprechen Sie proaktiv über das, was Sie Ihren Mitarbeitenden und Führungskräften bieten. Im Kampf um die besten Köpfe kann das ein kleiner, aber vielleicht entscheidender Wettbewerbsvorteil für Ihr Unternehmen sein.

haben, das Ziel erreichen zu können oder durch seine Leistung einen Beitrag zur Zielerreichung eines Teams erbringen zu können. Attraktiv ist ein Ziel, wenn die Folge, die bei Zielerreichung eintritt, etwas ist, für das es sich lohnt, bei der Arbeit eine Schippe drauf zulegen. Außerdem muss das Ziel realistisch und relevant sein. Mondziele wirken auf Mitarbeitende und Führungskräfte alles andere als motivierend und haben in einem funktionierenden variablen Vergütungsmodell keine Daseinsberechtigung. Das Ziel sollte herausfordernd, aber erreichbar sein. Der Begriff Relevanz bezieht sich darauf, dass das Ziel auch für das Unternehmen, seinen Erfolg und seine Strategie insgesamt eine Bedeutung haben sollte. Das „T“ steht für terminiert. Es muss nämlich auch genau definiert sein, bis zu welchem Zeitpunkt das Ziel erreicht werden soll. Beachtet man diese Parameter bei der Gestaltung von Zielver-

einbarungen, kann man ein Instrument schaffen, das in vielerlei Hinsicht sowohl für das Unternehmen als auch den Mitarbeitenden gewinnbringend sein kann.

Gewinnorientierte Vergütung

Neben Leistung und Ertrag kann man variable Vergütung am Gewinn, beziehungsweise Ergebnis ausrichten. Diese Option hat den Vorteil, dass die zusätzliche Vergütung erst dann gezahlt werden muss, wenn das Unternehmen nachweislich einen Gewinn, also ein Positivergebnis erzielt hat. Das mindert finanzielle Risiken für das Unternehmen, die beispielsweise bei der ertragsorientierten Vergütung entstehen können, wenn zwar der Umsatz hoch, aber die Marge sehr klein ist oder wenn sich bei der leistungsorientierten Vergütung die Erfolge der erreichten Leistungsziele erst mit zeitlichem Versatz für das Unternehmen in

barer Münze auszahlen. Für die Belegschaft ist ihr Zutun zum Unternehmenserfolg bei diesem Modell oftmals nicht so greifbar, wie etwa bei der leistungsorientierten Variante, bei welcher der Erwartungshorizont seitens des Unternehmens klar definiert ist. Beim gewinnorientierten Modell gilt es für die Mitarbeitenden und Führungskräfte insgesamt zu versuchen, alle in die Ermittlung des Gewinns einfließenden Aspekte zum Wohle des Unternehmens in positiver Weise zu beeinflussen. „Wichtig ist bei diesem Modell auch, vorab genau zu klären, wie der Gewinn berechnet werden soll, welche Faktoren korrigierend Einfluss nehmen sollen und auch, wie der Gewinn zwischen den Gesellschaftern und der Belegschaft verteilt werden soll“ mahnt Dirk Grave. „Es braucht zudem einen Schlüssel, nach dem der Gewinn auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte verteilt werden kann. Das bedingt, dass vorab geklärt werden muss, welchen Einfluss die jeweiligen Mitarbeitenden auf den Unternehmensgewinn haben. Nur so kann die Verteilung möglichst gerecht gestaltet werden und das Ganze bringt keine Unruhe ins Unternehmen.“

Alle Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Man sollte diese bei der Entwicklung und späteren Etablierung eines variablen Vergütungsmodells im eigenen Unternehmen in jedem Fall genau kennen und ihre Wirkung berücksichtigen. Viele Unternehmen kombinieren auch verschiedene variable Vergütungsmodelle, um für sich den individuell passenden Mix zusammenstellen zu können. Das kann zum Beispiel bei einer Kombination von leistungsorientierten und gewinnorientierten Modellen gut funktionieren.

Potenzial entfesseln

Variable Vergütungsmodelle sind in vielen Unternehmen etablierter Bestandteil eines modernen Vergütungsmanagements. Wenn sie sowohl die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Führungskräfte berücksichtigen, überzeugend konzipiert und nicht nur gut durchdacht, sondern auch ebenso umgesetzt werden, können sie im Idealfall bei der Belegschaft Leistungspotenzial entfesseln, das bislang ungenutzt vor sich hin schlummerte. Außerdem sind gut gemachte variable Vergütungssysteme für Mitarbeitende und Führungskräfte nicht nur die Motivation, noch das eine Quäntchen mehr zu geben, sondern immer auch ein Zeichen von Anerkennung und Wertschätzung seitens des Arbeitgebers. ■

alexander.bohnsack@dlv.de

purnhagen@personal-schwerdtfeger.de



Bildnachweis: Wilhelm Ihlenfeld

Mit der Vergütung lässt sich viel Leistungspotenzial entfesseln – je nach Mitarbeitertyp kann der flexible Anteil ein echter Anreiz sein.

AGRARTECHNIK Magazin: für alle Entscheider der Landtechnik-Branche

Schnupper-Abo

- 3 Ausgaben zum Vorteilspreis
- Digitalmagazin inklusive
- kostenloser Versand

**JETZT
TESTEN**



**AT AGRAR
TECHNIK**
ERFOLG. MACHEN.

Ferndiagnose:
**Schneller
beim Kunden**

MANAGEMENT
Die Gehälter im Vertrieb

FINANZEN
Maschinenvollschutz

ERFOLG VOR ORT
Service Award Sieger

MÄRKTE
Linak



**AT AGRAR
TECHNIK**
ERFOLG. MACHEN.

Digitalmagazin **Jetzt Problemlösen**

**John Deere: Ältere Maschinen
instand halten**

John Deere erweitert seinen Expert Check speziell für Maschinen, die älter als sieben Jahre sind. Das Inspektionsprogramm trägt den Namen „Expert Check 7+“. Zudem gibt es ein neues Ersatzteilprogramm.



**AT AGRAR
TECHNIK**
ERFOLG. MACHEN.

NEWS ONTOUR PODCAST SERVICE AWARD SOMMERTREFF LTU AUSBILDUNG AKADEMIE

Fendt konzentriert sich auf selbstfahrende Feldspritzen

25. FEBRUAR 2022 - 12:03 UHR

Der Landtechnikhersteller Agco/Fendt teilt mit, dass er sich im Produktbereich Applikationstechnik zukünftig auf die selbstfahrenden Maschinen konzentrieren wird. Im zweiten Quartal 2022 wird die Produktion der gezeigten Feldspritze Fendt Rogator 300 eingestellt.



Alle Abos und Angebote unter:

www.dlv-shop.de/zeitschriften/agrartechnik