

**Claudia Mattig**

dipl. Lm.-Ing. ETH,  
Master of Arts HSG in Accounting and Finance,  
dipl. Wirtschaftsprüferin  
E-MAIL: claudia.mattig@mattig.ch



Blog &gt; Wirtschaftsberatung &gt; Bonus: Der Inhalt ist besser als die Verpackung

11.2014

## Bonus: Der Inhalt ist besser als die Verpackung

In der Arbeitswelt ist das Wort «Bonus» ein schillernder Begriff. Einerseits gilt «Bonus» als attraktives Belohnungsinstrument für ausserordentliche Leistungen von Mitarbeitenden. Andererseits steht «Bonus» für Exzesse ohne Rücksicht auf Verluste, die man als Normalbürger nicht nachvollziehen kann. Doch der Bonus ist besser als sein Ruf, insbesondere dann, wenn er vom Arbeitgeber vernünftig ausgestaltet und richtig angewendet wird.



### Frage

Wie wird der «Bonus» im Unternehmen sinnvoll eingesetzt?

### Antwort

Mitte November 2014 machte die eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA einen der grössten Fälle von Währungsmanipulation in der Geschichte der Finanzwirtschaft publik: Devisenhändler (darunter auch solche der UBS) hatten in jüngster Vergangenheit Währungskurse massiv manipuliert, um in den Genuss höherer Boni – die teilweise das Dreifache ihres Grundlohns ausmachten – zu gelangen.

Auch wenn die Aussicht auf einen saftigen zusätzlichen Zahltag immer wieder zu bedauerlichen Ausuferungen führt, ist der Bonus (zur Begriffsdefinition siehe Kasten) für Arbeitgeber grundsätzlich ein gutes Instrument, um Arbeitnehmende gezielt für erbrachte Leistungen zu belohnen bzw. zu ausserordentlichen Leistungen anzuspornen. Damit der Bonus-Hebel aber für alle Beteiligten optimal angesetzt werden kann, sind einige Grundsätze zu beherzigen. Zuallererst stellt sich die Frage, ob es sich beim Bonus um eine freiwillige Sondervergütung oder einen variablen Lohnbestandteil handelt.

### Freiwillige Sondervergütung

Ergänzt ein Bonus den Lohn, wird er vom Arbeitgeber freiwillig ausgerichtet. Als freiwillige Sondervergütung ist der Bonus kein im Voraus bestimmter Lohnbestandteil, d.h. der Arbeitnehmende kann ihn nicht einfordern (z.B. pro rata temporis). Charakteristisch für die Freiwilligkeit ist, dass der Arbeitgeber die Sondervergütung zu grossen Teilen nach eigenem Ermessen festlegt. Das Element der subjektiven Einschätzung ist mindestens so wichtig wie so genannt objektive Kriterien, mit denen die Leistung des Arbeitnehmenden beurteilt wird.

Damit ein Bonus als freiwillig gilt, darf er neben dem Lohn nur eine zweitrangige oder untergeordnete Rolle spielen. In welchem Verhältnis zum fixen Lohn ein Bonus noch freiwillig erfolgt, hängt wesentlich von der Lohnhöhe ab. Bei einem niedrigeren Fixlohn kann sich bereits ein kleiner Bonus stärker auf die Lebenssituation eines Arbeitnehmenden auswirken und damit den Status als fester Lohnbestandteil erreichen. Bezüglich Freiwilligkeit muss also jeder Fall individuell betrachtet werden.

### Variabler Lohnbestandteil

Wird im Arbeitsvertrag ein Bonus im Sinne einer Gratifikation (zur Begriffsdefinition siehe Kasten) von vornherein genau festgelegt, handelt es sich um einen vorbehaltlos geschuldeten Lohnbestandteil. Er ist also nicht mehr freiwillig, weil er vom Eintreffen bestimmter – zuvor vereinbarter – Bedingungen abhängt. Dazu gehört übrigens auch der Anlass der Auszahlung (z.B. Weihnachten, Abschluss des Geschäftsjahrs). Für ein individuelles Ermessen des Arbeitgebers besteht also kein Handlungsspielraum. Tritt ein Arbeitnehmer aus dem Betrieb aus, hat er Anspruch auf einen verhältnismässigen Teil der vereinbarten Gratifikation (pro rata temporis). Auch gegen die Freiwilligkeit spricht, wenn ein gleicher oder ähnlicher Geldbetrag über mehrere Jahre hinweg (in der Regel mindestens drei Jahre lang) zusätzlich zum Lohn ausbezahlt wird.

Wie das «Kind» im Arbeitsvertrag genannt wird – ob Gratifikation, Bonus, Prämie, Sonderzulage, Incentive usw. – ist übrigens unerheblich. Vielmehr sind auch hier die Umstände des Einzelfalls zu berücksichtigen.

### Nur bei echter Leistung



Die Herausforderung für den Unternehmer besteht darin, ein Anreizsystem zu schaffen, das Mitarbeitende belohnt, die auch tatsächlich durch ausserordentliches Engagement und/ oder beste Leistungen im Dienste der Firma auffallen. Bei der Beurteilung will sich der Arbeitgeber berechtigterweise grösstmögliche Freiheiten lassen, um einen allfälligen Bonus und seine Höhe individuell festlegen zu können. Dabei sollte der Unternehmer eine Auszahlung auch verweigern dürfen, sollte er mit den Leistungen des betreffenden Arbeitgebers unzufrieden sein und/oder es der Geschäftsgang nicht erlaubt.

Das Problem ist: Je verbindlicher ein Anreizsystem ausgestaltet ist, umso unfreiwilliger ist es für den Arbeitgeber. Während der reguläre Lohn verbindlich festgelegt werden muss, liegt ein Vorteil des freiwilligen Bonus' (aus Arbeitgebersicht) darin, ein zusätzliches «Zückerchen» zu bieten, auf das der Arbeitnehmende aber keinen Anspruch hat und dessen Höhe der Arbeitgeber jederzeit nach eigenem Gusto festlegen kann.

Die Gratwanderung beim Thema «Bonus» ist also offensichtlich: Freiwilligkeit und Verbindlichkeit müssen sich die Waage halten. Insbesondere bei schriftlichen Ausformulierungen von Bonusvereinbarungen ist höchste Aufmerksamkeit und Vorsicht geboten, damit aus einem eigentlich freiwilligen Anerkennungsbeitrag nicht plötzlich ein zwingend auszurichtender Lohnbestandteil wird, der mit der Belohnung echter ausserordentlicher Arbeitsleistungen nichts mehr zu tun hat.

## Begriffsdefinitionen

### Lohn

Der Lohn ist das Entgelt des Arbeitgebers für die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Er ist eine Forderung (Rechtsanspruch) des Arbeitnehmers und eine Schuld (Hauptverpflichtung) des Arbeitgebers. Die Lohnzahlungspflicht ist die Hauptpflicht des Arbeitgebers. Art. 319 OR definiert den Begriff «Lohn» so: «Durch den Einzelarbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers und dieser zur Entrichtung eines Lohnes, der nach Zeitabschnitten (Zeitlohn) oder nach der geleisteten Arbeit (Akkordlohn) bemessen wird.»

### Bonus

«Bonus» ist eigentlich ein Sammelbegriff, bei dem es sich um eine Gratifikation, einen Leistungslohn (abhängig von Team- oder Einzelleistungen), einen Anteil am Geschäftsergebnis oder eine Mischform davon handelt.

### Gratifikation

Das OR kennt den Begriff «Bonus» nicht, sondern spricht in Art. 322d von «Gratifikation»: «Richtet der Arbeitgeber neben dem Lohn bei bestimmten Anlässen, wie Weihnachten oder Abschluss des Geschäftsjahres, eine Sondervergütung aus, so hat der Arbeitnehmer einen Anspruch darauf, wenn es verabredet ist.

Endigt das Arbeitsverhältnis, bevor der Anlass zur Ausrichtung der Sondervergütung eingetreten ist, so hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf einen verhältnismässigen Teil davon, wenn es verabredet ist.»

Eine Gratifikation wird ausgerichtet, um geleistete Arbeit zu belohnen und/oder den Arbeitnehmer zu künftigem Arbeitseinsatz zu motivieren. Die Gratifikation ist eine ausserordentliche Zulage (Sondervergütung), die zum Lohn hinzukommt und bei bestimmten Anlässen ausgerichtet wird. Sie hängt in gewissem Mass vom Willen des Arbeitgebers ab.

### 13. Monatslohn

Im Gegensatz zur Gratifikation stellt der 13. Monatslohn – sofern er im Arbeitsvertrag vereinbart wurde – ein zusätzlich zum Grundlohn geschuldetes Lohnbetreffnis (also einen Lohnbestandteil) und keine freiwillige Leistung (Gratifikation) des Arbeitgebers dar. Zahlung und Höhe (in der Regel ein durchschnittlicher Monatslohn) hängen weder vom Geschäftsergebnis noch von der Leistung oder dem Verhalten des Arbeitnehmers ab. Tritt der Arbeitnehmer während des Jahres aus dem Betrieb aus, steht ihm am 13. Monatslohn ein Anspruch pro rata temporis zu.

Tags: Wirtschaftsberatung, Bonus, Lohn, Lohnbestandteil, 13. Monatslohn, Gratifikation, Incentive