

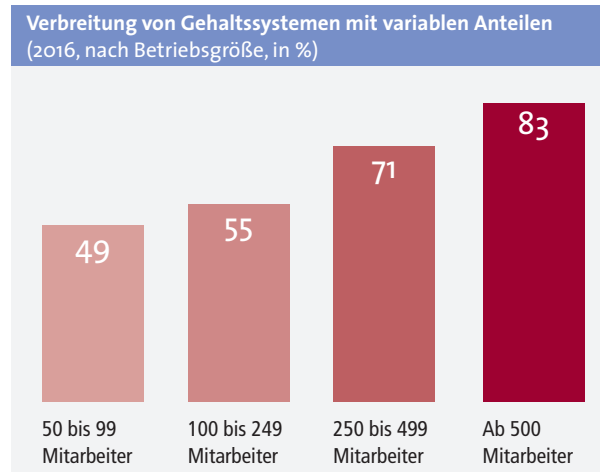
# TREND BESTÄTIGT: WISSENSCHAFTLER BELEGEN DAS ABRÜCKEN VOM INDIVIDUELLEN BONUS

## BMAS-Studie beleuchtet die variable Vergütung in Deutschland

Von Dr. Guido Birkner

Der individuelle Bonus ist in den vergangenen Jahren aus der Mode gekommen. Unklar war dabei, wie großflächig dieser Trend innerhalb der Unternehmen tatsächlich ist. Eine Vergütungsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales versucht jetzt, Antworten zu geben.

Etwa 60 Prozent aller befragten Betriebe nutzen Vergütungssysteme, die auch variable Komponenten vorsehen – ein Wert, der sich laut der Befragungsreihe seit 2012 mehrfach bestätigt hat. Gerade in größeren Betrieben sind sie weit verbreitet, wohingegen sie nur in rund jeder zweiten kleineren Firma zu finden sind. Konkret zahlen 83 Prozent der Unternehmen ab 500 Mitarbeitern variable Gehaltsanteile aus, während es in den Betrieben mit 50 bis 99 Mitarbeitern nur 49 Prozent sind. Nach Branchen ist die Nutzerrate in der Metallindustrie mit 67 Prozent am höchsten, in der Kommunikationsbranche mit 44 Prozent am niedrigsten. Gerade in der Kommunikation fällt auf, dass in deren Betrieben der Anteil des Unternehmenserfolgs an der variablen Vergütung im Branchenvergleich am geringsten ausfällt.



Quelle: BMAS Forschungsbericht 507 „Variable Vergütungssysteme“

Hinsichtlich der Hierarchie sind variable Vergütungsbestandteile tendenziell häufiger bei Führungskräften (18 Prozent) als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (14 Prozent) zu finden. Im Einzelnen finden sich variable Vergütungsbausteine besonders häufig bei Beschäftigten in Führungspositionen, mit einem hohen Bildungsstand, mit einem festen Arbeitsvertrag und mit einem hohen Maß an emotionaler Stabilität.

Anders sieht es bei Frauen, bei Beschäftigten in Teilzeit und mit befristeten Arbeitsverträgen sowie bei Personen, die grundsätzlich Risiken scheuen, aus. Dort sind variable Vergütungselemente seltener anzutreffen. Zu diesen und anderen Ergebnissen kommt ein Hochschulteam um Dirk Sliwka (Universität Köln) und Patrick Kampkötter (Universität Tübingen) im Forschungsmonitor „Variable Vergütungssysteme“ im Auftrag des Bundesministeriums. Für die Studie wurden im Jahr 2016 Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte befragt.

### Trend weg von individueller Bonuskomponente bestätigt

Die Diskussionen um den Bonus in den zurückliegenden Jahren zielten vor allem auf die Streichung der individuellen Komponente ab. Bosch, Daimler und SAP – um nur einige prominente Beispiele zu nennen – haben sich von der individuellen Komponente in der variablen Vergütung verabschiedet. Unklar ist bislang, wie weit ➤

und wo dieser Trend innerhalb der Unternehmenslandschaft greift. Die Studienautoren kommen jetzt zu dem Schluss, dass der Unternehmens- und der Teamerfolg bei der Zusammensetzung der variablen Vergütung relevanter werden. Zugleich verliert die individuelle Komponente etwas an Bedeutung. Damit bestätigt die Untersuchung die Tendenzen, die sich anhand von einigen Marktführern abzeichnen.

Zugleich zeigt sich an dieser Stelle eine größere Differenzierung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. So spielt die individuelle Leistung im Zusammenhang mit der variablen Vergütung für die Mitarbeiter eine sehr große Rolle. Anders sieht es bei den Führungskräften aus, für die der Unternehmenserfolg die wichtigste Komponente bei der Ermittlung der variablen Vergütung ist. Diese unterschiedliche Gewichtung entsprechend den Hierarchiestufen ist aus Sicht der Studienautoren angemessen, da Führungskräfte einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben als einfache Mitarbeiter und deshalb an solchen Kennzahlen gemessen und variabel vergütet werden sollen.

Die Koppelung des Bonus an die Performance ist in den Unternehmen, die variable Vergütungssysteme nutzen, nach wie vor hoch. So nutzen die meisten befragten Betriebe Zielvereinbarungen (62 Prozent). Etwa jeder zweite von diesen Betrieben verbindet die Höhe der variablen Vergütungskomponente direkt mit dem Grad der Zielerreichung, so wie die Ziele zuvor festgelegt wurden. Besonders häufig ist die Koppelung des Bonus an die Zielerreichung in großen Betrieben anzutreffen. Hier sind insbesondere Unternehmen ab 500 Mitarbeiter zu

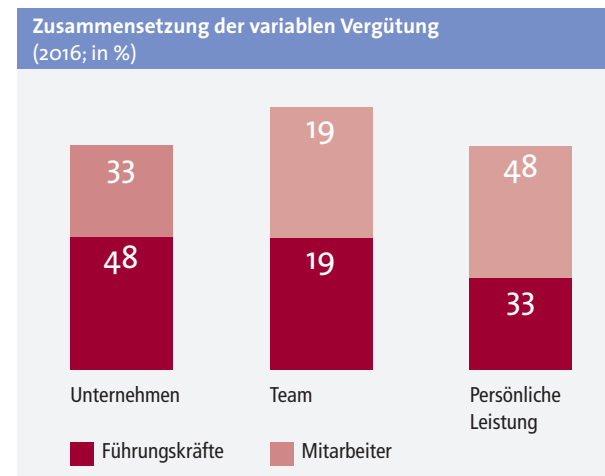
nennen (85 Prozent). Mit diesem Ansatz wollen die Unternehmen eine unmittelbare finanzielle Wirkung der Zielerfüllung etablieren.

Eine Alternative zu Zielvereinbarungen sind freiwillige Einmal- oder Sonderzahlungen, mit denen die Arbeitgeber die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligen. Laut der Studie setzen 40 Prozent der befragten Betriebe diese Instrumente ein. Im Detail zeigt sich, dass die Verbreitung von Einmal- oder Sonderzahlungen über alle Größenklassen hinweg ähnlich groß ist.

#### Unternehmenserfolg fördert die Zufriedenheit der Mitarbeiter stärker als die individuelle Bonuskomponente

Wie wirkt die variable Vergütung auf die Beschäftigten? Hier hat das Forscherteam einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Einführung der variablen Vergütung und einer rückläufigen Bindungswirkung der Beschäftigten nachgewiesen. Die Wissenschaftler verzeichnen, dass sich eine variable Vergütung offenbar positiv auf die Kooperationsbereitschaft der begünstigten Beschäftigten auswirkt. Doch insgesamt überwiegen die negativen Effekte. So belegt die Studie, dass eine stärkere Vergütung der individuellen Leistung durch den Bonus negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Kooperationsbereitschaft wirkt. Hingegen zeigen sich die Beschäftigten zufriedener, wenn der Unternehmenserfolg im Bonus stärker gewichtet wird. Am höchsten ist der Anteil des Unternehmenserfolgs im Dienstleistungsbereich mit 52 Prozent gewichtet.

Mitarbeiter sind Zielvereinbarungen gegenüber grundsätzlich offen, doch eine positive Wirkung üben



Quelle: BMAS Forschungsbericht 507 „Variable Vergütungssysteme“

solche Vereinbarungen nur dann aus, wenn sie nicht über eine einfache Formel an den Bonus gekoppelt ist. Anders ausgedrückt: Zielvereinbarungen steigern nur dann das Engagement, wenn keine direkte Verbindung zwischen der Zielerfüllung und den finanziellen Konsequenzen daraus vorliegt.

Als Fazit lässt sich zusammenfassen: Gefühlte Trends gegen den individuellen Bonus finden ihre Bestätigung, eine Vergütung in Anlehnung an den Unternehmenserfolg steigert die Zufriedenheit, die Koppelung der variablen Vergütung an die Performance bleibt hoch. ◀

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com  
www.compbenmagazin.de