

# Eine Frage der Gerechtigkeit

Beschäftigte halten Managerboni für gerechter, wenn sie selbst am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Auch die Höhe der Sonderzahlung, die Leistung der Geschäftsführung und die Informationspolitik spielen eine wichtige Rolle.

Die Einkommen von Dax-Vorständen sind seit Ende der 1980er-Jahre um mehr als 600 Prozent gestiegen. Ein Vorstand verdient heute etwa das Fünfzigfache eines Durchschnittsmitarbeiters. Das liegt nicht zuletzt an hohen Bonuszahlungen, die rund zwei Drittel des gesamten Einkommens von Topmanagern ausmachen, schreiben Olaf Struck, Matthias Dütsch und Gesine Stephan von den Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg. Die Forscher haben untersucht, was Beschäftigte über Boni denken. Wann werden diese als gerecht oder ungerecht empfunden? Dazu haben sie Erwerbstätigen elf Szenarien vorgelegt, in denen ein Bonus an die Geschäftsführung eines fiktiven Unternehmens gezahlt wurde. Anschließend sollten die Teilnehmer der repräsentativen Umfrage beurteilen, unter welchen Bedingungen sie die Zahlung für gerechtfertigt halten.

Der Studie zufolge werden Boni häufiger als gerecht beurteilt, wenn sich das Management durch besondere Leistungen ausgezeichnet hat, etwa durch eine Steigerung des Gewinns. Erzielt ein Unternehmen lediglich ein „branchenübliches“ Ergebnis, werden Boni kritisch gesehen. Dass das Leistungsprinzip bei der Beurteilung eine wichtige Rolle spielt, verwundert nicht. Schließlich sind Sonderzahlungen – im Unterschied zu Festgehältern – in der Regel an den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gekoppelt. Allerdings: Die Befragten lassen klar erkennen, dass es darauf ankommt, wie der Erfolg zustande kommt. Wenn die Gewinne auf Kosten der Belegschaft erzielt werden, zum Beispiel durch Kürzungen und Stellenstreichungen, dann ist das Verständnis für Managerboni sehr gering ausgeprägt.

Auch die Höhe der Zahlungen ist entscheidend: Ein Bonus von 25 Prozent des Jahresgehalts wird in den meisten Fällen als gerecht eingestuft. Bei einem Bonus in Höhe von 50 Prozent fällt die Zustimmung merklich kleiner aus. „Die Annahme, wonach Bonuszahlungen als umso ungerechter bewertet werden, je höher sie ausfallen, wird damit bestätigt“, heißt es in der Studie. Dies gelte selbst dann, wenn höhere Boni in der Branche üblich sind.

Besonders wichtig ist den Beschäftigten, dass nicht nur Einzelne profitieren: Bonuszahlungen an die Manager werden viel eher akzeptiert, wenn auch die „normalen“ Mitarbeiter beteiligt werden. „Die Wahrscheinlichkeit hierfür steigt deutlich an, wenn nicht nur die Geschäftsführung, sondern die gesamte Belegschaft – damit

## Boni nicht immer akzeptiert



Quelle: Struck u. a. 2016  
Grafik [bit.do/impuls0383](http://bit.do/impuls0383)

alle, denen Leistungen für Unternehmenserfolge zugewiesen werden – am Bonussystem beteiligt werden.“ Die Informationspolitik des Unternehmens spielt ebenfalls eine Rolle: Erfolgt die Auszahlung von Boni nach klaren, nachvollziehbaren Kriterien, ist die Akzeptanz unter den Beschäftigten höher.

Wenn es um die Angemessenheit von Boni geht, seien Beschäftigte in der Lage, „sehr feinfühlig“ zu unterscheiden, schreiben die Wissenschaftler. Die Ergebnisse seien insbesondere für Aufsichtsräte relevant. Schließlich seien sie es, die direkte Verantwortung für die Gehälter der Geschäftsführung tragen – und dafür sorgen müssen, dass die Kluft zwischen Spitzenmanagern und Angestellten nicht zu groß wird. Die in Öffentlichkeit und Belegschaften kritische Grundhaltung ließe sich auf diese Weise mindern. „Dazu müssten eher geringe Boni ausbezahlt sowie transparente Verteilungskriterien verfolgt werden, die den Beitrag der Geschäftsführung für den Unternehmenserfolg verdeutlichen“, heißt es in der Studie. „Vor allem sollten aber parallel zu Bonuszahlungen für Manager auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziell am Unternehmenserfolg beteiligt werden – letztlich werden Unternehmensgewinne schließlich selten exklusiv vom Management erwirtschaftet.“ ↗

Quelle: Olaf Struck, Matthias Dütsch, Gesine Stephan: Bonuszahlungen an Manager. Eine Szenarienanalyse zu Gerechtigkeitsurteilen, WSI-Mitteilungen 2/2016