

# Bonuszahlungen an Manager. Eine Szenarienanalyse zu Gerechtigkeitsurteilen

Einkommensungleichheit nimmt zu. Eine Ursache sind die schnell wachsenden Bonuszahlungen. Sie machen etwa zwei Drittel des Einkommens eines Spitzenmanagers aus. Im Folgenden wird untersucht, ob und unter welchen Bedingungen Bonuszahlungen an Geschäftsführungen von Beschäftigten als gerecht oder ungerecht beurteilt werden. Datengrundlage ist eine repräsentative Telefonbefragung, in der abhängig Beschäftigte hypothetische Szenarien bewerteten. Die Analysen zeigen: Befragte beurteilen Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vor allem dann als gerecht, wenn auch die Beschäftigten finanziell am Unternehmenserfolg partizipieren. Darüber hinaus beeinflussen aber auch die Leistungen der Geschäftsführung, die Höhe der Bonuszahlungen sowie die Informationspolitik des Unternehmens die Beurteilungen.<sup>1</sup>

OLAF STRUCK, MATTHIAS DÜTSCH, GESINE STEPHAN

## 1. Einführung: Diskussion über Löhne und Boni

In modernen Gesellschaften finden Vorstellungen von Leistungsunterschieden und Leistungsgerechtigkeit eine sehr breite Akzeptanz. Differenzen bei Löhnen – wie auch bei Lob oder Schulnoten – gelten als Ausdruck für verschiedenartige Beiträge, Produktivität und ungleiche Effektivität. Dabei können sie zugleich motivierend für weitere Anstrengungen sein. Jedoch wird häufig Kritik daran geübt, dass die hohen Löhne und insbesondere die Bonuszahlungen im geschäftsführenden Management besonders in größeren Unternehmen in keinem Verhältnis zu deren Leistung und Verantwortung stehen (Thielemann 2006).<sup>2</sup> Bonuszahlungen stellen im höheren Management großer deutscher Unternehmen mit einem Anteil von ca. zwei Drittel mittlerweile die größte Einkommenskomponente dar (DSW/TUM 2013; Wilke/Schmidt 2011). Dabei sind besonders die Boni in den letzten zwei Jahrzehnten sehr schnell und ungeachtet wirtschaftlich guter oder schlechter Zeiten in sehr beachtlichem Maße gestiegen. Die Vorstandsvergütungen in DAX-Unternehmen haben sich im Zeitraum von 1987 bis 2010 um 624 % erhöht (Schwalbach 2011). Im selben Zeitraum stagnierten die Reallöhne von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2011; Brenke/Grabka 2011) und Beschäftigte im Niedriglohnbereich waren von realen Einkommensenkungen betroffen (Schlicht 2010; Kalina/Weinkopf 2010). Wird

die Entwicklung der Vorstandsvergütungen in das Verhältnis zu den durchschnittlichen Personalkosten der Unternehmen gesetzt, so wird deutlich, dass sich seit 1995 die Vorstandsgehälter zusehends von den Löhnen eines Durchschnittsmitarbeiters entfernt haben und diese im Mittel um das 50-Fache überschreiten (Schwalbach 2011).

Etwa 90 % der Bevölkerung bewerten die hohen Differenzen zwischen Durchschnitts- und Vorstandsvergütungen als nicht gerecht (FAZ-NET 23.6.2008), und in einer weiteren Erhebung anhand des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) geben 72 % der Befragten an, dass die Bezüge ►

1 Diese Arbeit entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“ das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde (Projekt Nr. 2011-462-2). Eine kurze deskriptive Auswertung der Vignetten sowie eine sehr kurze englischsprachige multivariate Analyse finden sich bei Stephan et al. (2014a, 2014b). Unser Dank gilt Zoltán Juhász, der die Erhebung leitete und uns mit Rat und Tat beiseite stand, und wir bedanken uns bei Matthias Möring-Hesse, Stefan Liebig, Stefan Lücking, Christian Pfeifer, Jürgen Schupp sowie den anonymen Gutachtern dieser Zeitschrift für hilfreiche Kommentare und ihre Unterstützung.

2 Titel wie „Horrende Managergehälter: ‚Das zerstört das Vertrauen in die Marktwirtschaft‘“ (Spiegel-Online 2013) oder „Brauchen wir ein Gesetz gegen Gier?“ (Die Zeit 2013) zeugen von einer hohen Emotionalität in der öffentlichen Debatte.

von Top-Managern großer Unternehmen ungerecht hoch seien (Hesse 2008, S. 149). Dies kann mit negativen Folgen einhergehen: Zahlreiche Studien belegen, dass sich große Einkommensdifferenzen negativ auf die Arbeit im Unternehmen, z. B. hinsichtlich Kooperation, Leistung, Produktivität und Kündigungsbereitschaft auswirken (Cowherd/Levine 1992; Hesse/Rivas 2007; Pfeffer/Langton 1993; Wade et al. 2006). Teilweise werden negative Wirkungen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt konstatiert (Hesse 2008, S. 151f.; Promberger 2013).

Es ist viel über Einkommensungleichheiten geforscht worden. Wenig wissen wir allerdings über die Beurteilung von Bonuszahlungen, die einen wesentlichen Lohnbestandteil ausmachen, jedoch aufgrund ihrer Orientierung an besonderen Zusatzleistungen anderen Regeln folgen als die Grundgehälter: Werden Boni aufgrund ihrer Kopplung an Leistungen von Erwerbstätigen eher als gerecht akzeptiert? Weitgehend unbekannt ist auch, was genau als gerecht bewertet wird. Orientiert sich das Urteil an der Höhe der Bonuszahlungen oder eher an Gerechtigkeitsstandards, wie etwa dem erbrachten Beitrag, oder an Verfahrensstandards, wie z. B. der Transparenz des Verfahrens oder Mitbestimmungsmöglichkeiten? Welchen Einfluss hat die eigene soziale und wirtschaftliche Situation der Befragten? Die Beantwortung dieser Fragen ist für das Verständnis von Einkommensungleichheit und für die Regulierung von Bonuszahlungen von zentraler Bedeutung.

## 2. Forschungsstand

Es besteht in der wissenschaftlichen Forschung ein breiter Konsens, dass Akzeptanz für die Höhe von Bonuszahlungen und deren Begründungen etwa aufseiten von Erwerbstätigen nur dann zu erwarten ist, wenn Bonuszahlungen sowie die gewählten Informations- und Verfahrenswege als gerecht empfunden werden. Als problematisch wird etwa eine Abweichung von meritokratischen Prinzipien angesehen (Rost/Weibel 2013), da in den gesellschaftlichen und organisationsinternen Leitbildern westlicher Gesellschaften Normen und Regeln der Leistung und des individuellen Einsatzes ein Vorrang gegenüber Gruppenzugehörigkeit und Herkunftsabhängigkeit eingeräumt wird (Becker/Hadjjar 2009). Auf Leistung unter Bedingungen fairer Regeln basierende Ungleichheiten werden aus der Perspektive der strukturfunktionalistischen Schichtungstheorie als leistungsmotivierend (Davis/Moore 1945) sowie als legitim und gerecht wahrgenommen (Hondrich 1984, S. 275; McClelland 1967; Swift et al. 1995). Dabei ist es allerdings eine empirisch zu klärende Frage, welche Leistungsmerkmale und Leistungsunterschiede welche Einkommensdifferenzen zu rechtfertigen vermögen: Ist es etwa das Merkmal der individuellen Leistung im Beruf oder ist es auch eine entsprechende Ausbildung, die als „Vorleistung“ oder als

Leistungssignal ein Urteil beeinflusst (Kluegel/Smith 1986, S. 113)? Und welche Bedeutung haben dabei Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit (Leventhal 1980; Elster 1992)?

Wie eingangs festgestellt, bewertet die überwiegende Mehrheit der deutschen Bevölkerung die Höhe der Gehälter von Top-Managern großer Unternehmen als ungerecht (Hesse 2008, S. 149). Es gibt jedoch keine Studie, die der Frage nachgeht, *warum genau* die Vergütungen dieser Gruppe als ungerecht beurteilt werden.

Vorhandene Studien untersuchen den Einfluss von Merkmalen der Befragten auf deren Gerechtigkeitsbewertungen (ebd.; Liebig 1997; Liebig/Schupp 2004; Rost/Weibel 2013), nicht jedoch die Wirkung von Faktoren, die sich unmittelbar auf die Verteilungssituation beziehen, wie etwa Leistungsindikatoren oder Eigenschaften des Top-Managements oder die Höhe ihrer Gehälter. Zudem gelangen diese Studien zu widersprüchlichen Ergebnissen. Liebig und Schupp (2004, S. 727) sowie Hesse (2008, S. 150) zeigen, dass die Ungerechtigkeitsurteile gegenüber den Gehältern von Top-Managern über alle Bevölkerungsschichten hinweg in etwa gleich stark ausgeprägt sind. Liebig (1997, S. 182f.) oder Rost und Weibel (2013) finden Unterschiede etwa nach Haushaltseinkommen und individuellem Status.

Zudem existieren nur wenige Studien, die sich explizit auf Fragen der Gerechtigkeit und Einkommensvergleiche zwischen Mitarbeitern hoher und niedriger Hierarchieebenen in Unternehmen konzentrierten (Cowherd/Levine 1992; Goodman 1975; Hesse/Rivas 2007; Wade et al. 2006). Häufiger lag das Augenmerk auf Einkommensdifferenzen innerhalb einer bestimmten Beschäftigtengruppe (Wade et al. 2006, S. 529). Belegt ist, dass große Einkommensungleichheiten in Unternehmen mit niedrigerer Produktivität, geringerer Kooperation und erhöhter Kündigungsbereitschaft einhergehen (Bloom/Michel 2002; Pfeffer/Langton 1993). Solche Folgen beobachten auch die wenigen Studien, die sich direkt auf die Folgen von als ungerecht hoch empfundenen Gehältern im geschäftsführenden Management beziehen (Cowherd/Levine 1992; Hesse/Rivas 2007; Wade et al. 2006). Neben diesen unmittelbar die Arbeit im Betrieb betreffenden negativen Folgen kommt Hesse (2008) zu dem Ergebnis, dass negative Urteile gegenüber den Gehältern im höheren Management auch mit gesellschaftlich negativen Aspekten einhergehen, wie etwa Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit oder mit der Demokratie sowie mit einer geringeren Bereitschaft, wählen zu gehen (ebd., S. 151f.).

Die bisherigen Untersuchungen beziehen sich ausschließlich auf die Gehälter im geschäftsführenden Management insgesamt. Boni folgen aber anderen Entlohnungsregeln als Festgehälter. Die Leistungsbezogenheit und Variabilität der Bonuszahlungen ist bei der Beantwortung der Fragestellung dieses Aufsatzes zu berücksichtigen. Eine Antwort auf die Frage, welche Faktoren Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen an die Geschäftsführung haben, können die zitierten Untersuchungen nicht geben. Diese Forschungslücke gilt es, im Rahmen dieses Beitrags zu schließen.

### 3. Theorie und Hypothesen

Die häufigsten Kritikpunkte gegenüber Bonuszahlungen lassen sich im Wesentlichen in drei Kategorien einteilen:

(1) Die Kritik bezieht sich auf das Verhältnis zwischen der Leistung der Geschäftsführung und der hierfür als zu hoch angesehenen Bonuszahlungen, die besonders bei einer negativen Unternehmensentwicklung kritisiert werden (Chahed/Müller 2006; Eckardstein/Konlechner 2008; Heß/Storbeck 2012; Hesse 2008).

(2) Die Höhe der Bonuszahlungen wird für die Geschäftsführung in Relation zu den Einkommen gewöhnlicher Beschäftigter als unangemessen hoch kritisiert (ebd.).

(3) Vielfach wird die Informationspolitik von Unternehmen über Bonuszahlungen beanstandet (Hesse 2008).

Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass diese Kritikpunkte in Abhängigkeit von Status- und Rollenpositionen der Bewertenden, etwa als Gewerkschaftsmitglied oder als Bezieher eigener Boni etc., stehen können. Ob und inwiefern diese Faktoren eine Wirkung zeigen, wird in diesem Abschnitt genauer vorgestellt. Dabei erfolgt ein Rückgriff auf zentrale Theorien und Ansätze der Gerechtigkeitsforschung, welche häufig zwei verschiedene Dimensionen thematisieren: die Verteilungsgerechtigkeit sowie die Verfahrens- und Informationsgerechtigkeit (Colquitt et al. 2013; Lengfeld/Liebig 2003, S. 475; Struck et al. 2006, S. 21).

#### 3.1 Die Leistung des Top-Managements

Mit Blick auf den Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der Entlohnung der Geschäftsführung wird häufig kritisiert, dass die Leitung selbst dann hohe Boni erhalten hätte, wenn ihr Unternehmen nur eine unterdurchschnittliche oder gar negative Performance aufwies (Chahed/Müller 2006, S. 45; Prinz/Schwalbach 2011; Tosi et al. 2000). Vor dem Hintergrund, dass Managern häufig ein maßgeblicher Einfluss auf die Unternehmensentwicklung zugeschrieben wird (Roederer 2011), stellt sich daher die Frage, inwieweit Leistungen der Geschäftsführung die Urteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen beeinflussen.

Der Equity-Theorie (Adams 1965) zufolge sollte sich ein fehlender Zusammenhang zwischen Leistung und Bonuszahlungen negativ auf die Urteile auswirken. Individuen bewerten die Gerechtigkeit eines Ergebnisses anhand eines sozialen Vergleichsprozesses, indem sie das (Arbeits-)Ergebnis einer Person in Beziehung zu ihren in diesem Zusammenhang geleisteten Beiträgen (z. B. ihrer Arbeitsleistung) setzen und mit den Ergebnissen und Beiträgen einer anderen Person oder Gruppe vergleichen. Wenn es um die gerechte Verteilung von Einkommen geht, dann hat sich insbesondere die Leistung als bedeutender Faktor erwiesen

(Hinz et al. 2010; Miller 2008, S. 111f.). Diese kann sich in Anstrengung bzw. Arbeitseinsatz oder erbrachten Arbeitsergebnissen, z. B. Unternehmensgewinn äußern, wobei es im Falle der Geschäftsführung weniger um exklusive Leistungen etwa zur Gewinnsteigerung geht, sondern letztlich um eine zugeschriebene. Die erste Hypothese lautet:

*H1a: Bonuszahlungen im Top-Management werden häufiger als gerecht bewertet, wenn der Geschäftsführung eine besondere Leistung beigemessen wird.*

Der Equity-Theorie zufolge könnte auch ein hohes Ausmaß an übernommener Verantwortung als positiv ausgleichender Beitrag gelten (Wiemeyer 2004, S. 355). Dabei wird die Höhe der Verantwortung eng mit der Größe des Unternehmens verbunden. Entsprechend hängt dann auch die Höhe des Gehaltes von Top-Managern zu mehr als 40 % von der Unternehmensgröße ab (Tosi et al. 2000). Allerdings variiert das Ausmaß der Personalverantwortung der Geschäftsführung innerhalb eines Geschäftsjahres in der Regel nur unwesentlich und sollte sich im Grundgehalt widerspiegeln. Entsprechend lautet die Hypothese wie folgt:

*H1b: Der Umfang der Personalverantwortung der Geschäftsführung hat keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber den Bonuszahlungen.*

Ein besonderer Aspekt der Verantwortung besteht darin, dass bestimmte Leistungen, so z. B. Gewinnzuwächse, auf Kosten von Beschäftigten erzielt werden können. Dies ist etwa bei Rationalisierungsmaßnahmen der Fall, wenn sie mit Stellenreduktionen einhergehen. Hier steht Gewinnzuwachs gegen Personalverantwortung. Dabei kann vermutet werden, dass Entscheidungen der Geschäftsführung, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, zu negativen Gerechtigkeitsurteilen führen (Hesse/Rivas 2007). Dies sollte vor allem auch deshalb zutreffen, weil Interessen der Entscheider dominieren (Greenberg 1990a, S. 404; Lengfeld/Liebig 2003, S. 477; Struck et al. 2006, S. 25) und Beteiligungsmöglichkeiten von Betroffenen unberücksichtigt bleiben (Leventhal 1980), was den Grundprinzipien von Verfahrensgerechtigkeit entgegenläuft. Daraus folgt:

*H1c: Bonuszahlungen werden bei Entscheidungen der Geschäftsführung, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, vergleichsweise häufiger als ungerecht bewertet.*

#### 3.2 Die Höhe der Bonuszahlungen

Wie zuvor berichtet, wird in der Öffentlichkeit immer wieder die Höhe der Bonuszahlungen kritisch diskutiert. Diese haben sich in den letzten Jahren – ausgehend von geringen Anerkennungsprämien – außerordentlich stark erhöht. Der Equity-Theorie zufolge führt eine solch einseitige Erhöhung des Ergebnisses einer Person oder Gruppe bei ►

sonst unveränderten Bedingungen zu einem größeren Ungleichgewicht zwischen den Beitrags-Ergebnis-Relationen aller Beteiligten und damit zu negativen Gerechtigkeitsurteilen. Die erste Hypothese zur Höhe der Bonuszahlungen lautet daher:

*H2a: Bonuszahlungen an die Geschäftsführung werden von abhängig Beschäftigten umso häufiger als ungerecht bewertet, je höher sie ausfallen.*

Gehen in das Gerechtigkeitsurteil die Beitrags-Ergebnis-Relationen aller Beschäftigten ein, dann lautet die Hypothese:

*H2b: Wird auch die übrige Belegschaft durch Zulagen am Unternehmenserfolg beteiligt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Bonuszahlungen an die Geschäftsführung von abhängig Beschäftigten als gerecht bewertet werden.*

Das Aktiengesetz schreibt börsennotierten Unternehmen vor, die Vergütungen ihrer Top-Manager an der Entlohnungsstruktur anderer Unternehmen zu orientieren (§87 Abs. 1 AktG). Der Deutsche Corporate Governance Kodex, dessen Empfehlungen zur guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung auch nicht börsennotierten Unternehmen nahegelegt werden, weist ebenfalls darauf hin (Regierungskommission DCGK 2012). Und in der Tat ist die Orientierung der Unternehmen bei der Entlohnung ihrer Top-Manager an den Gehältern von Referenzgruppen – häufig andere Unternehmen der Branche – allgemein üblich und empirisch bestätigt (Benz/Stutzer 2001, S. 9f.; Porac et al. 1999). Es stellt sich daher die Frage, ob und inwiefern sich dieses Entlohnungskriterium auch auf die Urteile von Beschäftigten auswirkt. Dabei gilt: In der Regel bewerten Individuen Übliches gerechter als Unübliches, da sie im Laufe der Zeit ihre normativen Erwartungen an die real gegebenen Verhältnisse anpassen (Charness/Levine 2000, S. 12; Liebig 1997, S. 188f.). Entsprechend lautet die Hypothese:

*H2c: Bonuszahlungen an die Geschäftsführungen werden bei einem Hinweis auf ihre Branchenüblichkeit häufiger als gerecht bewertet, als wenn dieser Hinweis nicht erfolgt.*

### 3.3 Die Informationspolitik der Unternehmen

Ein dritter Aspekt, der häufig im Zusammenhang mit Bonuszahlungen kritisiert wird, ist die Undurchsichtigkeit der Vergütungssysteme. Die Variabilität erfolgsabhängiger Zahlungen erschwert Vergleiche sowie die Beurteilung der Angemessenheit der Gehälter (Hesse 2008, S. 56). Zumindest börsennotierte Unternehmen sind seit dem Jahr 2005 dazu verpflichtet, Vorstandsbezüge individualisiert und aufgeschlüsselt nach den einzelnen Gehaltsbestandteilen offenzulegen (§285 Abs. 9 HGB). Nach welchen Kriterien die Bezüge der Geschäftsführung genau bemessen werden, bleibt jedoch unbekannt und für nicht börsennotierte Unternehmen bestehen keinerlei Regelungen.

Vor diesem Hintergrund sind auch Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit bedeutsam. Als ein wichtiger Faktor gilt hierbei die Informationspolitik des Entscheidungsträgers. Danach ist die Akzeptanz einer Entscheidung davon abhängig, ob schnellstmöglich, ausführlich und ausgewogen begründet sowie glaubwürdig über Verfahren und Ergebnisse informiert wurde. Selbst zunächst als ungerecht wahrgenommene Ergebnisse können akzeptiert werden, wenn ihre Notwendigkeit eindeutig und adäquat begründet wird (Brockner et al. 1990; Greenberg 1990b; Liebig 1997, S. 148, 209f.; Struck et al. 2006, S. 25f., 35). Die (fehlende) Informationspolitik von Unternehmen, die ihren Top-Managern Boni zahlen, könnte daher Gerechtigkeitsurteile positiv (bzw. negativ) beeinflussen. Die Hypothese lautet entsprechend:

*H3: Ist die Belegschaft über die Höhe der Boni oder die Maßstäbe der Bonuszahlungen nicht informiert, dann werden Bonuszahlungen an die Geschäftsführung als ungerecht bewertet.*

### 3.4 Eigenschaften und Interessen der Bewertenden

Neben Aspekten, welche die Verteilungssituation unmittelbar bestimmen, können auch die Eigenschaften und Eigeninteressen der Bewertenden selbst deren Gerechtigkeitsurteile beeinflussen (Wegner 1992). In Anlehnung an psychologische Arbeiten wird angenommen, dass Gerechtigkeitswahrnehmungen einer sogenannten selbstdienlichen Verzerrung (*self-serving bias*) unterliegen. Demnach wird unbewusst die Gerechtigkeitsbewertung einer Person von der Einschätzung beeinflusst, inwiefern ihr der zu bewertende Sachverhalt selbst nützt (Babcock/Loewenstein 1997). Der „self-serving bias“ führt dazu, dass mögliche kognitive Dissonanzen aufgrund des Konflikts zwischen Eigennutzinteresse und den eigenen Gerechtigkeitsnormen reduziert werden. Individuen, die von einer bestimmten Handlung profitieren, haben dieser gegenüber eine positivere Einstellung als Personen, welche nicht davon profitieren (Bennett/Lesch 2011, S. 145; Fischer/Wiswede 2002, S. 257f.). Dabei scheinen Menschen mit einem höheren beruflichen Status häufiger Verteilungen zu befürworten, die nach Leistung differenzieren, als Personen mit einem geringeren beruflichen Status, die aufgrund ihrer geringeren Handlungsressourcen eher Gleichheitsprinzipien präferieren (Kluegel/Smith 1986, Kap. 3 u. 4; Liebig/Schupp 2005, 2008). Darüber hinaus sollten Personen, die selbst Bonuszahlungen bekommen, ein gewisses Eigeninteresse an solchen Zahlungen haben, da sie unmittelbar selbst davon profitieren. Daraus folgt:

*H4a: Personen mit einem geringen beruflichen Status beurteilen Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise häufiger als ungerecht.*

*H4b: Personen, die selbst Bonuszahlungen erhalten haben, erachten Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise seltener als ungerecht.*

Gewerkschaften treten für tendenziell egalitäre Lohnsysteme ein, um eine bessere Entlohnung ihrer Klientel und einen Abbau sozialer Ungleichheit zu erreichen (Schroeder/Silvia 2003). Da Bonuszahlungen die Einkommensspreizung in der Regel deutlich vergrößern, kann von Gewerkschaftsmitgliedern eine skeptische Haltung gegenüber Bonuszahlungen erwartet werden. Dies gilt umso mehr, da Gewerkschaften in ihren Begründungen und auf Basis ihrer als Solidarität titulierten Wertvorstellungen (Lengfeld/Liebig 2003; Struck et. al. 2006, S. 48) die Bedeutung der Arbeitsleistung aller Beschäftigten für das Gesamtergebnis eines Unternehmens hervorheben und sehr hohe Lohndifferenzen ablehnen.

*H4c: Gewerkschaftsmitglieder bewerten Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise häufiger als ungerecht.*

In den Analysen werden zudem Geschlecht und Alter als Kontrollvariablen berücksichtigt: Frauen sind häufig sensibler hinsichtlich Fairnesskriterien als Männer (Powell et al. 2002) und sie werden am Arbeitsmarkt, etwa hinsichtlich ihrer beruflichen Stellung, ihres Einkommens und Gewinnbeteiligung, gegenüber Männern auch heutzutage noch benachteiligt (Holst/Busch 2010; Wüst/Burkart 2010). Zudem sind aufgrund von Sozialisierungserfahrungen Unterschiede in den Gerechtigkeitsbewertungen unterschiedlicher Altersgruppen denkbar. Während die Vergütungen und Boni von Top-Managern bis Mitte der 1990er Jahre noch in einem vergleichsweise moderaten Verhältnis zu den Einkommen von gewöhnlichen Beschäftigten standen, legten sie seit Mitte der 1990er Jahre rasant zu. Gerade ältere Kohorten könnten die gestiegenen Bonuszahlungen als einen radikalen Bruch mit ihren internalisierten Werten und Normen erleben.

#### 4. Daten, Operationalisierung und Methoden

Datengrundlage der Untersuchung ist eine im Jahr 2012 zusammen mit dem Befragungsinstitut Bamberger Centrum für Empirische Studien (BACES) durchgeführte telefonische Befragung im Rahmen des Forschungsprojektes „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“ (Stephan et al. 2013, 2014c). Für die Befragung wurden jeweils per Zufallsauswahl vier Teildatensätze aus der Grundgesamtheit von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Alter zwischen 18 und 65 Jahren (N = 1.447) sowie jeweils aus den drei Wirtschaftsbereichen Bahnverkehr, Luftverkehr und Krankenhäuser aus den Daten der Bundesagentur für Arbeit (BA) gezogen. Für die Analysen dieses Aufsatzes wird auf die repräsentative Teilstichprobe zurückgegriffen (Stephan et al. 2013).

In der Befragung sollten u. a. elf hypothetische Szenarien bewertet werden, in denen unter verschiedenen Bedin-

gungen ein Bonus an eine Geschäftsführung eines fiktiven Unternehmens gezahlt wurde (ebd.). Die Szenarien besitzen einen einheitlichen und theoriegestützten Grundaufbau: In jeder Situation wurde zunächst ein in Abschnitt 3.1 angesprochener Aspekt der Leistung des Top-Managements beschrieben. Weiterhin erfolgten in jedem Szenario Ausführungen zu der in Abschnitt 3.2 erörterten Höhe der Bonuszahlungen. Und schließlich beinhalteten einige Situationen Erläuterungen zur in Abschnitt 3.3 beschriebenen Informationspolitik des Unternehmens. Die konkrete Operationalisierung der Szenarienmerkmale kann *Tabelle 1* entnommen werden.

Die einzelnen Situationen ergeben sich aus der Kombination der Szenarienmerkmale. Ein Vorteil der Szenarienanalyse ist, dass sich verschiedene Merkmale, die gemäß begründeter Vorannahmen Einfluss auf die jeweiligen Urteile haben könnten, systematisch variieren lassen. Auf diese Weise können diejenigen Kontextbedingungen ermittelt werden, welche die Bewertungen mutmaßlich beeinflussen (Beck/Opp 2001; Frings 2010; Groß/Börensens 2009). Darüber hinaus hat die Technik im Vergleich zu den klassischen abstrakten Frageelementen in Erhebungen den Vorteil, konkrete Situationen plastischer und realitätsnäher beschreiben zu können (Auspurg et al. 2009; Frings 2010, S. 196; Wallander 2009). Dadurch ist es möglich, auch schwer zu erfassende Phänomene sowie latente Konstrukte, die sich der direkten Beobachtung entziehen, wie Einstellungen und normative Überzeugungen, differenzierter zu erheben (Frings 2010, S. 195f.) sowie insgesamt eine validere Messung von Einstellungen bzw. Urteilen zu erreichen (Steiner/Atzmüller 2006). Da das Ziel dieses Projektes insbesondere darin liegt, Abweichungen von bestimmten Referenzkategorien zu untersuchen, wurden auf Basis theoretischer Überlegungen aus der Szenarien-Grundgesamtheit gezielt elf Situationen ausgewählt (*Tabelle 1*).

Die Untersuchungsteilnehmer sollten jeweils zwei bis drei Situationen bewerten, die ihnen per Zufall präsentiert wurden (Stephan et al. 2013).<sup>3</sup> Damit ergeben sich insgesamt 3.299 Urteile. Sie beziehen sich auf die nach jedem Szenario folgende Frage: „Halten Sie die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung für gerecht, für eher gerecht, für eher ungerecht oder für ungerecht?“ (ebd.). Die Urteile gehen als abhängige Variable in die Analyse ein. Da die für die Schätzung von ordinalen Regressionsanalysen erforderliche Voraussetzung proportionaler Odds verletzt ist, wurden logistische Regressionsanalysen durchgeführt. Entsprechend erfolgte eine binäre Codierung der Bewertungen: eher ungerecht/ungerecht = 1; gerecht/eher gerecht = 0.

Als unabhängige Variablen gehen die einzelnen Merkmale der Szenarien in die Analysen ein. Weiterhin werden ►

<sup>3</sup> Die Befragten hatten zudem zwei bis drei weitere Einkommensszenarien zum Handeln von Gewerkschaften zu bewerten, die nicht Gegenstand dieses Aufsatzes sind.

TABELLE 1

**Häufigkeitsverteilungen der Szenarienbewertungen, sortiert in aufsteigender Reihenfolge nach dem Anteil negativer Gerechtigkeitsurteile (ungerecht/eher ungerecht)**

Angaben in absoluten Zahlen und in Prozent

Nr.	Szenario*	Kategorien	n	%
10	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. <i>Alle anderen Beschäftigten werden ebenfalls am Erfolg des Unternehmens beteiligt.</i> Sie erhalten eine Zulage in Höhe eines Monatsgehaltes.	ungerecht	22	7,5
		eher ungerecht	39	13,3
		eher gerecht	105	35,8
		gerecht	127	43,3
2	Ein mittelständisches Unternehmen hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die <i>Verkaufszahlen gesteigert</i> und einen <i>Gewinnzuwachs</i> erzielt. Die <i>Geschäftsführung</i> war daran <i>maßgeblich beteiligt</i> . Sie erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	85	28,4
		eher ungerecht	97	32,4
		eher gerecht	73	24,4
		gerecht	44	14,7
8	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Die <i>Belegschaft</i> wurde <i>über die Höhe der Bonuszahlungen informiert</i> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	86	29,2
		eher ungerecht	123	41,7
		eher gerecht	54	18,3
		gerecht	32	10,9
4	Ein <i>Großunternehmen</i> hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die <i>Verkaufszahlen gesteigert</i> und einen <i>Gewinnzuwachs</i> erzielt. Die <i>Geschäftsführung</i> war daran <i>maßgeblich beteiligt</i> . Sie erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	104	32,8
		eher ungerecht	94	29,7
		eher gerecht	85	26,8
		gerecht	34	10,7
1	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	108	35,5
		eher ungerecht	121	39,8
		eher gerecht	47	15,5
		gerecht	28	9,2
7	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Die <i>Belegschaft</i> wurde <i>über die Auswahlkriterien für die Bonuszahlungen informiert</i> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	114	37,4
		eher ungerecht	117	38,4
		eher gerecht	44	14,4
		gerecht	30	9,8
5	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die <i>Geschäftsführung</i> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen <i>branchenüblichen Bonus von 50%</i> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	137	44,9
		eher ungerecht	115	37,7
		eher gerecht	36	11,8
		gerecht	17	5,6
3	Die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens führte <i>Rationalisierungsmaßnahmen</i> durch. Dadurch <i>reduzierte sie die Mitarbeiterzahl</i> . Am Jahresende wurde ein <i>Gewinnzuwachs</i> erzielt. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	164	54,7
		eher ungerecht	99	33,0
		eher gerecht	25	8,3
		gerecht	12	4,0
6	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die <i>Geschäftsführung</i> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen <i>Bonus von 50%</i> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	176	55,0
		eher ungerecht	101	31,6
		eher gerecht	29	9,1
		gerecht	14	4,4
9	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen Bonus von 25%. Die <i>Belegschaft</i> wurde <i>über die Bonuszahlungen nicht informiert</i> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	165	61,3
		eher ungerecht	78	29,0
		eher gerecht	18	6,7
		gerecht	8	3,0
11	Die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens führte <i>Rationalisierungsmaßnahmen</i> durch. Dadurch <i>reduzierte sie die Mitarbeiterzahl</i> . Am Jahresende wurde ein <i>Gewinnzuwachs</i> erzielt. Die <i>Geschäftsführung</i> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 € einen <i>Bonus von 50%</i> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	198	67,8
		eher ungerecht	72	24,7
		eher gerecht	15	5,1
		gerecht	7	2,4

\* Die Szenarien weisen einen einheitlichen Grundaufbau auf (Szenario 1) und variieren dann Einzelmerkmale (diese Variationen zum Szenario 1 sind kursiv hervorgehoben). Keine Angabe machten bei den Szenarien 9 und 10=1 Befragter, bei den Szenarien 3,4,5,6,7,8,11=2, bei den Szenarien 1 und 5=3 und bei Szenario 2=4 der Befragten.

Quelle: Befragung „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“; Berechnungen der Autoren.

einige Informationen zu den Befragten, welche im Rahmen der Erhebung ebenfalls ermittelt wurden, in den Analysen kontrolliert. Hierzu zählen die Frage, ob die Teilnehmenden selbst Boni erhielten, Angaben zu dem Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die Boni bekamen, der beruflichen Stellung der Teilnehmenden, deren Geschlecht, ihr Alter sowie Informationen dazu, ob sie Mitglied in einer Gewerkschaft waren. Hierauf gerichtete Fälle von Non-response (weiß nicht/keine Angabe) sind in den Berechnungen berücksichtigt worden, wobei deren Effekte durchgängig insignifikant sind.

Da die Teilnehmenden jeweils mehrere Szenarien bewerteten, wurden in den Regressionsanalysen durch geclusterte Standardfehler mögliche Korrelationen zwischen den Gerechtigkeitsbewertungen pro Befragtem berücksichtigt. Um die Robustheit der Ergebnisse zu überprüfen, erfolgte eine schrittweise Aufnahme der Variablen in die Schätzungen. Da es hierbei zu keinen wesentlichen Veränderungen der Schätzergebnisse kam, sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nur zwei Modelle abgebildet.

TABELLE 2

### Durchschnittliche marginale Effekte von verschiedenen Faktoren auf die Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen (0=gerecht/eher gerecht; 1=eher ungerecht/ungerecht)

Szenarienmerkmale	Modell 1		Modell 2	
	AME	Std.err.	AME	Std.err.
<i>Unternehmensgewinn und -größe – Ref.: mittelständisches Unternehmen, Verkaufszahlen gesteigert, Gewinnzuwachs erzielt, Geschäftsführung maßgeblich beteiligt</i>				
mittelständisches Unternehmen, <u>branchenübliches Unternehmensergebnis</u> erzielt <sup>a</sup>	0,112***	(0,027)	0,119***	(0,026)
<u>Großunternehmen</u> , Verkaufszahlen gesteigert, Gewinnzuwachs erzielt, Geschäftsführung maßgeblich beteiligt <sup>a</sup>	0,011	(0,025)	0,010	(0,024)
mittelständisches Unternehmen, <u>Geschäftsführung führte Rationalisierungsmaßnahmen durch</u> , Reduktion der Mitarbeiterzahl, Gewinnzuwachs erzielt <sup>a</sup>	0,234***	(0,029)	0,234***	(0,028)
<i>Bonus der Geschäftsführung – Ref.: 50 %</i>				
25 %	-0,108***	(0,027)	-0,101***	(0,026)
branchenübliche 50 %	-0,042	(0,031)	-0,042	(0,031)
<i>Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg (1=ja)</i>				
Belegschaft über Höhe oder Auswahlkriterien des Bonus informiert	-0,195***	(0,035)	-0,179***	(0,034)
<b>Befragtenmerkmale</b>				
			<b>AME</b>	<b>Std.err.</b>
<i>Erhalt von Bonuszahlungen (1=ja)</i>			-0,046*	(0,024)
<i>niemand oder nur einzelne Beschäftigte im Betrieb erhalten Boni (1=ja)</i>			0,030	(0,024)
<i>Berufliche Stellung – Ref.: hochqualifizierte Beschäftigte bzw. mit Führungsaufgaben</i>				
un-/ angelernte Beschäftigte			0,048**	(0,024)
qualifizierte Beschäftigte			0,019	(0,020)
<i>Geschlecht (1=weiblich)</i>				
			0,076***	(0,017)
<i>Alter – Ref.: älter als 50 Jahre</i>				
jünger als 35 Jahre			-0,071***	(0,025)
zwischen 35 und 50 Jahre			-0,028*	(0,019)
<i>Gewerkschaftsmitgliedschaft (1=ja)</i>				
			0,065***	(0,020)
<b>Statistik</b>				
Anzahl der Beobachtungen	3299		3299	
Anzahl der Befragten	1477		1477	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,145		0,182	
AIC	3291		3159	
BIC	3334		3293	
Prob > LR-Chi <sup>2</sup>	0,000		0,000	
Korrekt klassifizierte Fälle	78,4 %		79,0 %	
Log-Pseudolikelihood (final)	-1620		-1568	

Logit-Schätzungen; ausgewiesen sind die durchschnittlichen marginalen Effekte (AME) sowie die auf Personenebene geclusterten Standardfehler (in Klammern); \*\*\* $\alpha=0,01$ ; \*\* $\alpha=0,05$ ; \* $\alpha=0,1$ .

<sup>a</sup>) Diese Kategorie unterscheidet sich inhaltlich von der Referenzkategorie lediglich in derjenigen Aussage, die unterstrichen ist.

Quelle: Befragung „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit; Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

## 5. Empirische Ergebnisse

Die deskriptiven Befunde zu den Szenarien (Tabelle 1) dokumentieren eine starke Variation in den Bewertungen der hypothetischen Situationen und verdeutlichen damit den Einfluss der einzelnen Szenarienmerkmale auf die Gerechtigkeitsurteile. Die konkreten Effekte können anhand der logistischen Regressionsschätzungen aufgezeigt werden (Tabelle 2).

Zunächst wird deutlich, dass Leistungen der Geschäftsführung anerkannt werden (Hypothese 1a). Erzielt ein Unternehmen ein „branchenübliches Unternehmensergebnis“, wird die Bonuszahlung an die Geschäftsführung häufiger (zwölf Prozentpunkte)<sup>4</sup> als ungerecht bewertet als im

<sup>4</sup> Die hier und im Folgenden genannten Größenordnungen beziehen sich stets auf das vollständige Modell.

Falle einer Gewinnsteigerung. Der Leistungsaspekt „Verantwortungsumfang des Managements“, der anhand der Unternehmensgröße gemessen wurde, hat erwartungsgemäß keinen signifikanten Effekt (Hypothese 1b): Ein unveränderlicher Verantwortungsumfang sollte mit dem Grundgehalt abgegolten sein. Weiterhin bestätigt sich Hypothese 1c: Das Merkmal „Die Geschäftsführung führte Rationalisierungsmaßnahmen durch und reduzierte dadurch die Mitarbeiterzahl“ bewirkt, dass die Situation hochsignifikant öfter (23 Prozentpunkte) als ungerecht angesehen wird: Bonuszahlungen bei Entscheidungen der Geschäftsführung, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, werden im Vergleich zur Referenzsituation häufiger als ungerecht beurteilt.

Hinsichtlich der Höhe der Bonuszahlungen zeigen sich ebenfalls hochsignifikante Effekte. Zum einen fallen bei einem (im Vergleich zu den realen Zuständen) eher kleinen Bonus in Höhe von 25 % die Gerechtigkeitsurteile häufiger positiv aus (zehn Prozentpunkte) als bei einem Bonus in Höhe von 50 %. Die Annahme, wonach Bonuszahlungen als umso ungerechter bewertet werden, je höher sie ausfallen, wird damit im Grundsatz bestätigt (Hypothese 2a). Dies gilt interessanterweise auch, wenn höhere Bonuszahlungen in der Branche üblich sind (Hypothese 2b), da hier kein signifikanter Effekt festzustellen ist.

Sehr stark positiv auf den Anteil gerechter Einschätzungen (41 Prozentpunkte) wirkt sich hingegen die Information aus, dass auch die Belegschaft am Unternehmenserfolg beteiligt wurde (Hypothese 2c). Schon eine Beteiligung in Höhe eines Monatseinkommens führt dazu, dass die Befragten in weit überwiegender Mehrheit die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung als gerecht empfinden.

Wird die „Informationspolitik des Unternehmens“ allgemein betrachtet, finden sich erwartungsgemäß ebenfalls hochsignifikante Effekte. Bonuszahlungen werden bei Information der Belegschaft über die Höhe oder die Auswahlkriterien der Bonuszahlungen weniger oft als ungerecht bewertet (18 Prozentpunkte), als wenn dies nicht der Fall ist (Hypothese 3).

Neben diesen situationsbedingten Faktoren können Eigenschaften der Bewertenden Gerechtigkeitsurteile beeinflussen. Un- oder angelernte Beschäftigte empfinden Bonuszahlungen an die Geschäftsführung signifikant als ungerechter als qualifizierte Erwerbstätige (Hypothese 4a). Zudem erachten abhängig Beschäftigte, die selbst Bonuszahlungen erhalten haben, Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise seltener als ungerecht (Hypothese 4b). Schließlich erweist sich auch die Gewerkschaftsmitgliedschaft einer Person als ein Einflussfaktor. Demnach werden Bonuszahlungen an die Geschäftsführung von Gewerkschaftsmitgliedern als ungerechter bewertet (sieben Prozentpunkte) als von Personen, die keiner Gewerkschaft angehören. Hypothese 4c wird damit ebenfalls bestätigt.

## 6. Diskussion und Fazit

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Einkommensschere erheblich geöffnet (Bach et al. 2009; BMAS 2013). Bei Stagnation mittlerer und Senkung unterer Lohneinkommen haben sich dabei auch die Gehälter im Top-Management außerordentlich stark erhöht. Den mit Abstand bedeutendsten Anteil hieran hatten Bonuszahlungen. Boni werden an den Beitrag der Geschäftsführung für den wirtschaftlichen Gewinn eines Unternehmens gekoppelt. In den öffentlichen Medien wird allerdings vielfach kritisiert, dass genau dies real nicht der Fall sei: hohe Boni im höheren Management würden auch im Falle von wirtschaftlichen Verlusten und Markteinbußen im Vergleich zur Konkurrenz gezahlt. Zudem seien die sehr großen Steigerungsraten der letzten Jahre nicht allein durch individuelle Leistungszuwächse zu erklären.

Vor dem Hintergrund der Diskussion um soziale Einkommensungleichheit und soziale Gerechtigkeit haben wir jene Faktoren untersucht, die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen im geschäftsführenden Management beeinflussen. Bisherige Erkenntnisse aus der Forschung zur Entlohnungsgerechtigkeit können nicht ungeprüft auf die Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen übertragen werden, da Letztere aufgrund ihrer Variabilität und ihrer situativen Leistungsorientierung anderen Entlohnungsregeln folgen können als Festgehälter. Unsere empirischen Befunde bestätigen diese (Vor-)Annahmen. Die in Umfragen vielgeübte allgemeine Kritik an der Höhe der Gehälter im höheren Management fällt bei Bonuszahlungen differenzierter und moderater aus.

Das zentrale Ergebnis ist, dass Bonuszahlungen im Top-Management bei aller allgemeinen Kritik unter bestimmten Bedingungen auf Akzeptanz in der Erwerbsbevölkerung stoßen können. Die Wahrscheinlichkeit hierfür steigt deutlich an, wenn nicht nur die Geschäftsführung, sondern die gesamte Belegschaft – damit alle, denen Leistungen für Unternehmenserfolge zugewiesen werden – am Bonussystem beteiligt werden.

Hinzu kommen weitere Effekte, die aus Perspektive der empirischen Gerechtigkeitsforschung zu erwarten waren. Mit Blick auf Verteilungskriterien erhöhen Entscheidungen der Geschäftsführung, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben und negative Auswirkungen auf die übrigen Beschäftigten vermeiden, die Akzeptanz von Bonuszahlungen. Dasselbe gilt für transparente Informationen über die Vergabekriterien seitens des Unternehmens. Insgesamt geht von den situationsbestimmenden Merkmalen ein größerer Einfluss aus als von den Eigenschaften der Befragten. Dies zeigt der Vergleich der Effektstärken der im Endmodell enthaltenen Variablen.

Bedeutsam für die Ausgestaltung von Bonussystemen in Unternehmen ist zudem, dass bereits Bonuszahlungen in Höhe von 50 % des Gesamteinkommens signifikant häufiger als ungerecht bewertet werden als 25%ige Bonuszah-



lungen. Dabei ist es gleichgültig, ob die Zahlungen branchenüblich sind oder nicht. Individuen beziehen bei ihren sozialen Vergleichen von Beiträgen und zugerechneten Ergebnissen offenbar sehr feinfühlig die Verteilungs- und Verfahrensaspekte ein, über die sie unmittelbar informiert sind. Dies bedeutet zugleich, dass Boni an die Geschäftsführung signifikant häufiger als gerecht beurteilt werden, wenn den Beurteilenden bekannt ist, dass die unmittelbar Betroffenen über die Höhe und die Kriterien von Bonuszahlungen unterrichtet wurden.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollten damit auch für Praktikerrinnen und Praktiker von Interesse sein. Aufsichtsräte und Unternehmensleitungen tragen direkte Verantwortung für die Gehälter im oberen Management, die aufgrund von hohen Bonuszahlungen sehr schnell gestiegen sind. Entsprechend sind sie für die eine Seite der zunehmend ungleichen Einkommensverteilung zwischen den wenigen sehr reichen Gruppen und den vielen in den unteren Einkommensklassen (mit-)verantwortlich. Ungleichheiten können „zu Akzeptanzproblemen führen, wenn sie ein gesellschaftlich anerkanntes Maß übersteigen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ungleichheiten vorrangig nicht auf persönlichen Fähigkeiten und individuellen Leistungen basieren“ (BMAS 2013, S. 21). Wie die eingangs zitierten Studien belegen, können negative Urteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management negative Folgen für die Motivation in Unternehmen und für die Kooperationsbereitschaft gegenüber Managern haben. Die in Öffentlichkeit und Belegschaften kritische Grundhaltung zu mindern, ist möglich. Dazu müssten eher geringe Boni ausbezahlt sowie transparente Verteilungskriterien verfolgt werden, die den Beitrag der Geschäftsführung für den Unternehmenserfolg verdeutlichen. 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. ■

## LITERATUR

- Adams, J. S.** (1965): Inequity in social exchange, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, S. 267–299
- Auspurg, K./Abraham, M./Hinz, T.** (2009): Die Methodik des faktoriellen Surveys in einer Paarbefragung, in: Kriwy, P./Gross, C. (Hrsg.): *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, S. 179–210, Wiesbaden
- Babcock, L./Loewenstein, G.** (1997): Explaining bargaining impasse: the role of self-serving biases, in: *Journal of Economic Perspectives* 11 (1), S. 109–126
- Bach, S./Corneo, G./Steiner, V.** (2009): From bottom to top. The entire income distribution in Germany, 1992–2003, in: *Review of Income and Wealth* 55 (2), S. 331–359
- Beck, M./Opp, K.-D.** (2001): Der faktorielle Survey und die Messung von Normen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (2), S. 283–306
- Becker, R./Hadjar, A.** (2009): Meritokratie – Zur gesellschaftlichen Legitimation ungleicher Bildungs-, Erwerbs- und Einkommenschancen in modernen Gesellschaften, in: Becker, R. (Hrsg.): *Lehrbuch der Bildungssoziologie*, S. 35–60, Wiesbaden
- Bennett, J./Lesch, H.** (2011): Mehr Lohngerechtigkeit durch Mindestlöhne? Die Gerechtigkeitswahrnehmung von Geringverdienenden, in: *Sozialer Fortschritt* 60 (7), S. 143–150
- Benz, M./Stutzer, A.** (2001): Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Ein Diskussionsbeitrag: Institute for Empirical Research in Economics: University of Zurich, Arbeitspapier (81), <http://www.iew.uzh.ch/wp/iewwp081.pdf> (letzter Zugriff: 10.03.2014)
- Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv** (2011): Tarifpolitischer Jahresbericht 2010: Beschäftigungssicherung und gedämpfte Lohnentwicklung: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), Düsseldorf
- Bloom, M./Michel, J. G.** (2002): The relationships among organizational context, pay dispersion and managerial turnover, in: *Academy of Management Journal* 45 (1), S. 33–42
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)** (2013): Lebenslagen in Deutschland. Der Vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Bonn
- Benke, K./Grabka, M.** (2011): Schwache Lohnentwicklung im letzten Jahrzehnt, in: *DIW Wochenbericht* 45 (11), S. 3–15
- Brockner, J./Dewitt, R. L./Grover, S./Reed, T.** (1990): When it is especially important to explain why: factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 26 (5), S. 389–407
- Chahed, Y./Müller, H. E.** (2006): Unternehmenserfolg und Managervergütung. Ein internationaler Vergleich, München/Mering
- Charness, G./Levine, D. I.** (2000): When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment: Department of Economics, UC Santa Barbara, Arbeitspapier, <http://www.jstor.org/stable/2695965>, (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Colquitt, J. A./Scott, B./Rodell, J./Long, D./Zapata, C./Conlon, D./Wesson, M.** (2013): Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives, in: *Journal of Applied Psychology* 98 (2), S. 199–236
- Cowherd, D. M./Levine, D. I.** (1992): Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory, in: *Administrative Science Quarterly* 37 (2), S. 302–320
- Davis, K./Moore, W. E.** (1945): Some principles of stratification, in: *American Sociological Review* 10 (2), S. 242–249
- Die Zeit** (2013): Brauchen wir ein Gesetz gegen Gier? Ausgabe vom 07.03., <http://www.zeit.de/2013/11/Contra-Begrenzung-Managergehaelter-Bonuszahlung> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- DSW/TUM (Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V./Technische Universität München, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Controlling)** (Hrsg.) (2013): Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012, <http://www.dsw-info.de/uploads/media/DSW-Verguetungsstudie-2013-Tabellen.pdf> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Eckardstein, D. von/Konlechner, S.** (2008): Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung. Zur Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen, München/Mering
- Elster, J.** (1992): *Local justice. How institutions allocate scarce goods and necessary burdens*, Cambridge
- FAZ.NET** (2008): Nur 10 Prozent finden Managergehälter gerecht, Ausgabe vom 23.06., <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/umfrage-nur-10-prozent-finden-managergehaelter-gerecht-1541483.html> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Fischer, L./Wiswede, G.** (2002): *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. Auflage, München/Wien
- Frings, C.** (2010): *Soziales Vertrauen. Eine Integration der soziologischen und der ökonomischen Vertrauentheorie*, Wiesbaden
- Goodman, P. S.** (1975): Effect of perceived inequity on salary allocation decisions, in: *Journal of Applied Psychology* 60 (3), S. 372–375
- Greenberg, J.** (1990a): Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, in: *Journal of Management* 16 (2), S. 399–432
- Greenberg, J.** (1990b): Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts, in: *Journal of Applied Psychology* 75 (5), S. 561–568
- Groß, J./Börensens, C.** (2009): Wie valide sind Verhaltensmessungen mittels Vignetten? Ein methodischer Vergleich von faktoriellen Survey und Verhaltensbeobachtung, in: Kriwy, P./Gross, C. (Hrsg.): *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, S. 149–178, Wiesbaden
- Heß, D./Storbeck, O.** (2012): Gehaltsstudie. Manager werden nicht nach Leistung bezahlt. Handelsblatt vom 27.02., <http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/nachrichten/gehaltsstudie-manager-werden-nicht-nach-leistung-bezahlt-seite-all/6258410-all.html> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Hesse, N.** (2008): *Managerentlohnung und die Reformbereitschaft der Bevölkerung. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie sozialer Präferenzen*, Marburg
- Hesse, N./Rivas, F.** (2007): Managerial compensation in a two-level gift-exchange experiment: dECON Departamento de Economía, Universidad de la República, Arbeitspapier (23)
- Hinz, T./Auspurg, K./Joos, A./Schwarz, J./Liebig, S./Sauer, C./May, M.** (2010): Bericht zur Studie Einkommensgerechtigkeit in Deutschland. Ein Forschungsprojekt der Universitäten Konstanz und Bielefeld, <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/liebig/pdf/Studie-Einkommensgerechtigkeit-2010.pdf> (letzter Zugriff: 11.06.2015)

- Holst, E./Busch, A.** (2010): Führungskräfte-Monitor 2010: DIW, Berlin
- Hondrich, K. O.** (1984): Der Wert der Gleichheit und der Bedeutungswandel der Ungleichheit, in: *Soziale Welt* 35 (3), S. 267–293
- Kalina T./Weinkopf, C.** (2010): Niedriglohnbeschäftigung 2008: Stagnation auf hohem Niveau – Lohnspektrum franst nach unten aus: Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2010–06, Duisburg
- Kluegel, J. D./Smith, E. R.** (1986): Beliefs about inequality: Americans' views of what is and what ought to be, New York
- Lengfeld, H./Liebig, S.** (2003): Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung, in: *Industrielle Beziehungen* 10 (4), S. 472–490
- Leventhal, G. S.** (1980): What should be done with equity theory?, in: Gergen, K. J./Greenberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.): *Social exchange. Advances in theory and research*, Boston, S. 27–55
- Liebig, S.** (1997): Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen, München/Mering
- Liebig, S./Schupp, J.** (2004): Entlohnungsungerechtigkeit in Deutschland?, in: *DIW-Wochenbericht* 71 (47), S. 725–730
- Liebig, S./Schupp, J.** (2005): Empfinden die Erwerbstätigen in Deutschland ihre Einkommen als gerecht?, in: *DIW Wochenbericht* 72 (48), S. 721–725
- Liebig, S./Schupp, J.** (2008): Leistungs- oder Bedarfsgerechtigkeit. Über einen normativen Zielkonflikt des Wohlfahrtsstaats und seiner Bedeutung für die Bewertung des eigenen Erwerbseinkommens, in: *Soziale Welt* 59 (1), S. 7–30
- McClelland, D. C.** (1967): *The achieving society*, New York
- Miller, D.** (2008): Grundsätze sozialer Gerechtigkeit, Frankfurt a. M.
- Pfeffer, J./Langton, N.** (1993): The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty, in: *Administrative Science Quarterly* 38 (2), S. 382–407
- Porac, J. F./Wade, J. B./Pollock, T. G.** (1999): Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation, in: *Administrative Science Quarterly* 44 (1), S. 112–144
- Powell, G. N./Butterfield, D. A./Parent, J. D.** (2002): Gender and managerial stereotypes: have the times changed? in: *Journal of Management* 28 (2), S. 177–193
- Prinz, E./Schwalbach, J.** (2011): Zum Stand der Managervergütung in Deutschland und Europa: Ein aktuelles Porträt, <https://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/managervergue> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Promberger, M.** (2013): Arbeitssoziologischer Zwischenruf: Wachsende Ungleichheit und Risiken für das soziale Gefüge, *IAB-Forum* 2/2013, S. 76–81
- Regierungskommission DCGK** (Hrsg.) (2012): *Deutscher Corporate Governance Kodex*, <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Roederer, J. D.** (2011): Der Einfluss der Persönlichkeit von Topmanagern und der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg. Eine empirische Analyse zentraler Mechanismen und Rahmenbedingungen, Wiesbaden
- Rost, K./Weibel, A.** (2013): CEO pay from a social norm perspective: the infringement and reestablishment of the fairness norm, in: *Corporate Governance – An International Review* 21 (4), S. 351–372
- Schlicht, E.** (2010): Lohnbildung in modernen Arbeitsmärkten. Weder gerecht noch effizient, in: *Wirtschaftsdienst* 90 (4), S. 221–227
- Schroeder, W./Silvia, S. J.** (2003): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in: Schroeder, W./Wessels, B. (Hrsg.): *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Opladen, S. 244–270
- Schwalbach, J.** (2011): Vergütungsstudie 2011. Vorstandsvergütung, Pay-for-Performance und Fair Pay. DAX30-Unternehmen 1987-2010, [http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/Verguetungsstudie\\_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf](http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/Verguetungsstudie_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf) (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Spiegel-Online** (2013): Horrende Managergehälter, Ausgabe vom 08.05., <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/managergehaelter-verdienentopmanager-zu-viel-a-897945.html> (letzter Zugriff: 11.06.2015)
- Steiner, P./Atzmüller, C.** (2006): Experimentelle Vignettendesigns in Faktoriellen Surveys, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 58 (1), S. 117–146
- Stephan, G./Dütsch, M./Gückelhorn, C./Struck, O.** (2013): Die Befragung „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“ Erhebungsdesign, Selektivitätsanalyse und Gewichtung, *FDZ-Methodenreport* 07/2013, Nürnberg
- Stephan, G./Dütsch, M./Gückelhorn, C./Struck, O.** (2014a): Arbeit und Gerechtigkeitsbewertungen: Was Beschäftigte von Bonuszahlungen an Geschäftsführer halten, *IAB-Kurzbericht* 6/2014, Nürnberg
- Stephan, G./Dütsch, M./Gückelhorn, C./Struck, O.** (2014b): When are bonus payments for managers perceived as fair? Results from a quasi-experiment, in: *Economics Letters* 125 (1), S. 130–133
- Stephan, G./Dütsch, M./Gückelhorn, C./Struck, O.** (2014c): Befragung „BLoG“: Dokumentation der Beschäftigtenbefragung „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“, *FDZ-Datenreport* (04), Nürnberg
- Struck, O./Stephan, G./Köhler, C./Krause, A./Pfeifer, C./Sohr, T.** (2006): Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, Wiesbaden
- Swift, A./Marshall, G./Burgoyne, C./Routh, D.** (1995): Distributive justice: Does it make what the people think?, in: Kluegel, J. R./Mason, D. S./Wegener, B. (Hrsg.): *Social justice and political change*, New York, S. 15–47
- Thielemann, U.** (2006): Millionenbezüge für Manager – Ist dies fair und der guten Unternehmensentwicklung zuträglich?, in: *Personalführung* 7/2006, S. 18–25
- Tosi, H. L./Werner, S./Katz, J. P./Gomez-Mejia, L. R.** (2000): How much does performance matter? A meta analysis of CEO Pay Studies, in: *Journal of Management* 26 (2), S. 301–339
- Wade, J. B./O'Reilly, C. A./Pollock, T. G.** (2006): Overpaid CEOs and underpaid managers: fairness and executive compensation, in: *Organization Science* 17 (5), S. 527–544
- Wallander, L.** (2009): 25 years of factorial surveys in sociology: a review, in: *Social Science Research* 38 (3), S. 505–520
- Wegener, B.** (1992): Gerechtigkeitsforschung und Legitimationsnormen, in: *Zeitschrift für Soziologie* 21 (4), S. 269–283
- Wiemeyer, J.** (2004): Die Höhe der Managergehälter und die Frage der „sozialen Gerechtigkeit“, in: *Wirtschaftsdienst* 84 (6), S. 354–357
- Wilke, P./Schmid, K.** (2011): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (296), Düsseldorf
- Wüst, K./Burkart, B.** (2010): Womit haben wir das verdient? Weniger Geld bei besserer Leistung, in: *WSI-Mitteilungen* 63 (6), S. 306-313, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_25421\\_25428.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_25421_25428.htm)

## AUTOREN

**OLAF STRUCK**, Prof. Dr. phil., lehrt Arbeitswissenschaft an der Universität Bamberg und ist Arbeitsbereichsleiter für Lernumwelten am Nationalen Bildungspanel des Leibniz-Instituts für Bildungsverläufe. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Arbeitsmarktforschung, Sozialstruktur- und Lebensverlaufsforschung.

@ olaf.struck@uni-bamberg.de

**MATTHIAS DÜTSCH**, Dr. rer.pol., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeitswissenschaft der Universität Bamberg. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Arbeitsmarktforschung.

@ matthias.duetsch@uni-bamberg.de

**GESINE STEPHAN**, Prof. Dr. rer.pol., lehrt Volkswirtschaftslehre, insbesondere Empirische Mikroökonomie, an der Universität Erlangen-Nürnberg und leitet den Forschungsbereich Arbeitsförderung und Erwerbstätigkeit am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg. Arbeitsschwerpunkt: Arbeitsmarktforschung.

@ gesine.stephan@iab.de