

**WORKING PAPER – NO. 11 – JANUARY 2014**

# **Bonuszahlungen an Manager Eine Szenarienanalyse zu Gerechtigkeitsurteilen von Beschäftigten**

**Cathrin Gückelhorn, Olaf Struck, Matthias Dütsch, Gesine Stephan**



**Otto-Friedrich-University of Bamberg**  
Feldkirchenstraße 21  
96045 Bamberg  
Phone ++49 (0)951 2692  
Fax ++49 (0)951 5637  
Email: [claudia.bauersachs@uni-bamberg.de](mailto:claudia.bauersachs@uni-bamberg.de)  
<http://www.uni-bamberg.de/arbeitswiss/>

# Bonuszahlungen an Manager

Eine Szenarienanalyse zu Gerechtigkeitsurteilen von Beschäftigten<sup>1</sup>

## Zusammenfassung

Bonuszahlungen im Top-Management haben in den letzten Jahren zugenommen – genauso wie die öffentliche und politische Debatte darüber. Vor diesem Hintergrund geht der Aufsatz der Frage nach, wann Beschäftigte Bonuszahlungen an Manager als gerecht bzw. ungerecht einschätzen. Hierzu greift der Artikel auf Theorien und Ansätze der empirischen organisationalen Gerechtigkeitsforschung zurück. Datengrundlage ist eine repräsentative telefonische Befragung, in der die Teilnehmenden hypothetische Szenarien in Form von Vignetten bewerteten. Die Auswertungen zeigen, dass Situationsmerkmale im Vergleich mit soziodemografischen Merkmalen der Befragten einen starken Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile haben. Eine korrespondierende Erfolgsbeteiligung der Belegschaft kann demnach zur Akzeptanz von Bonuszahlungen führen. Geringere Einflüsse gehen hingegen von einer Berücksichtigung der Belegschaftsinteressen bei Entscheidungen des Managements, umfangreichen Informationen, dem Unternehmenserfolg sowie der Bonushöhe aus. Die Verantwortung des Top-Managements sowie ein Hinweis auf die Branchenüblichkeit der Bonuszahlungen besitzen keinen Einfluss. Insgesamt liefert der Beitrag damit neue Erkenntnisse zu Fragen der sozialen Gerechtigkeit und gibt Anregungen zur fairen Ausgestaltung von Bonuskomponenten.

***Schlüsselwörter:** Bonuszahlungen, Top-Management, Gerechtigkeit, Szenarienanalyse, Vignettenteknik, Beschäftigtenstichprobe, repräsentative Befragung*

## 1 Einleitung

Die Vergütungen deutscher Top-Manager stehen seit geraumer Zeit immer wieder im Zentrum der öffentlichen und politischen Diskussion. Häufig wird Kritik an der Höhe und der Entwicklung der Gehälter von Top-Managern – insbesondere großer Unternehmen – geübt. Diese sind in den letzten zwei Jahrzehnten schnell und ungeachtet wirtschaftlich guter oder schlechter Zeiten in beachtlichem Maße gestiegen. Zugenommen haben dabei insbesondere variable Vergütungsbestandteile, unter denen Bonuszahlungen mit Abstand den größten An-

---

<sup>1</sup> Diese Arbeit ist im Rahmen des Forschungsprojektes „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit. Akzeptanz und innerbetriebliche Folgewirkungen exklusiver Lohnzuwächse in Deutschland“ entstanden, das durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird.

teil ausmachen. Die Einkommensschere öffnete sich weiter, da die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten unterhalb des Managements im Zeitraum von 2000 bis 2010 ein Sinken ihrer Bruttoreallöhne hinnehmen mussten (Bispinck 2011; Schulten 2008). Doch nicht allein die Höhe der Gehälter von Top-Managern, sondern ebenso die Undurchsichtigkeit der Vergütungssysteme und fehlende Informationen über die Höhe, Struktur und Bemessungskriterien der einzelnen Vergütungskomponenten werden kritisiert. Entsprechend ist in der deutschen Bevölkerung mit knapp drei Viertel auch die Zahl derer recht groß, welche die Bezüge von Top-Managern großer Unternehmen als ungerecht bewerten (Hesse 2008: 149). Solche negativen Urteile müssen nicht ohne Folgen bleiben: Zahlreiche Studien belegen, dass sich große Einkommensdifferenzen sowohl negativ auf die Arbeit im Unternehmen (z.B. hinsichtlich Kooperation, Leistung, Produktivität und Kündigungsbereitschaft) als auch auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken (Cowherd und Levine 1992; Hesse 2008: 151 f.; Hesse und Rivas 2007; Pfeffer und Langton 1993; Wade et al. 2006).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Bonuszahlungen einerseits und der öffentlichen und politischen Debatte über solche Vergütungskomponenten andererseits stellt sich daher die Frage, welche Faktoren die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen im Top-Management beeinflussen. Hierzu existiert bisher kaum empirische Evidenz. Erkenntnisse aus der Forschung zur Entlohnungsgerechtigkeit liefern zwar erste Hinweise. Diese lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres auf Bonuszahlungen übertragen. Denn aufgrund der Variabilität und grundsätzlichen Leistungsorientierung folgen Bonuszahlungen anderen Entlohnungsregeln als es bei Festgehältern der Fall ist. Anhand von hypothetischen Szenarien in Form von Vignetten geht dieser Aufsatz daher den kausalen Effekten von Kontext- und Ausgestaltungsmerkmalen von Bonuszahlungen im Top-Management auf die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten nach. Ziel ist es damit einerseits, die bisher bestehende Forschungslücke zu schließen und neue Erkenntnisse zu gesellschaftlich relevanten und aktuellen Fragen der sozialen Gerechtigkeit zu liefern sowie darüber hinaus Ansatzpunkte für einen spezifischen, aber dennoch wichtigen Aspekt der Gestaltung von Einkommensverteilungen zu geben.

Der Aufsatz gliedert sich dabei wie folgt: Nach der Einleitung wird in Abschnitt 2 zunächst der aktuelle Forschungsstand dargestellt. In Abschnitt 3 steht dann die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen zur Fragestellung dieses Beitrags im Mittelpunkt. Anschließend erfolgt in Abschnitt 4 die Vorstellung der in den empirischen Analysen verwendeten Daten, der Operationalisierung und der Methoden, bevor in Abschnitt 5 die Ergebnisse der Analysen präsentiert werden. Den Abschluss des Aufsatzes bildet ein Fazit in Abschnitt 6.

## 2 Forschungsstand

Wie Hesse (2008) anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) aus dem Jahre 2005 feststellt, bewertet die überwiegende Mehrheit der deutschen Bevölkerung (72%) die Gehälter von Top-Managern großer Unternehmen als ungerechterweise zu hoch (ebd.: 149). Es gibt jedoch keine Studie, die der Frage nachgeht, warum genau die Vergütungen von Top-Managern als ungerecht beurteilt werden. Vorhandene Studien untersuchen den Einfluss von Merkmalen der Befragten auf deren Gerechtigkeitsbewertungen (Hesse 2008; Liebig 1997; Liebig und Schupp 2004), nicht jedoch die Wirkung von Faktoren, die sich unmittelbar auf die Verteilungssituation beziehen, wie etwa die Eigenschaften des Top-Managements oder die Höhe seines Gehaltes. Zudem gelangen diese Studien zu widersprüchlichen Ergebnissen. Liebig und Schupp (2004) sowie Hesse (2008) zeigen, dass die Ungerechtigkeitsurteile gegenüber den Gehältern von Top-Managern über alle Bevölkerungsschichten hinweg in etwa gleich stark ausgeprägt sind (Hesse 2008: 150; Liebig und Schupp 2004: 727). Liebig (1997: 182 ff.) kommt hingegen zu dem Ergebnis, dass Männer und Personen, deren Haushaltseinkommen den Bedarf deckt, ein signifikant höheres Einkommen für einen Vorstandsvorsitzenden für gerecht halten als Frauen und Personen, deren Haushaltseinkommen nicht bedarfsdeckend ist.

Der weitaus größere Teil der Forschung beschäftigt sich mit den Folgen von hohen Gehältern im Top-Management. Doch wurde auch hier bisher selten der Frage nachgegangen, inwiefern Ungleichheiten zwischen den Einkommen des Top-Managements und den Gehältern der übrigen Belegschaft eines Unternehmens einen Effekt auf die Beschäftigten haben (Wade et al. 2006: 528). Es existieren nur wenige Studien, die sich explizit auf Fragen der Gerechtigkeit und Einkommensvergleiche zwischen Mitarbeitern hoher und niedriger Hierarchieebenen in Unternehmen konzentrierten (insb. Cowherd und Levine 1992; Goodman 1975; Hesse und Rivas 2007; Wade et al. 2006). Häufiger lag das Augenmerk auf Einkommensdifferenzen innerhalb einer bestimmten Beschäftigtengruppe (Wade et al. 2006: 529). Belegt ist, dass große Einkommensungleichheiten in Unternehmen mit niedrigerer Produktivität, geringerer Kooperation und erhöhter Kündigungsbereitschaft einhergehen (Bloom und Michel 2002; Pfeffer und Langton 1993). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die wenigen Studien, die sich direkt auf die Folgen von als ungerecht empfundenen Gehältern von Top-Managern bzw. großen Unterschieden zwischen den Bezügen dieser Beschäftigtengruppe und den Einkommen von Mitarbeitern niedrigerer Hierarchieebenen beziehen (Cowherd und Levine 1992; Hesse und Rivas 2007; Wade et al. 2006). Hesse und Rivas (2007) finden im Rahmen eines Labor-Experiments einen negativen Einfluss der Höhe des Gehaltes des Top-Managements auf die

Wahl des Arbeitseinsatzes von Mitarbeitern im Unternehmen. Verstärkt wird dieser negative Effekt zudem, wenn es zu hohen Lohnkürzungen bei den Mitarbeitern kommt. Beschäftigte berücksichtigen also offenbar bei der Wahl ihres Arbeitseinsatzes die Entlohnung des Top-Managements – was im Falle von Lohnkürzungen sogar zu einer noch stärkeren Reduktion des Arbeitseinsatzes führt. Neben diesen unmittelbar die Arbeit im Betrieb betreffenden negativen Folgen kommt Hesse (2008) zu dem Ergebnis, dass negative Urteile gegenüber den Gehältern von Top-Managern 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.: 151 f.).

All diese Studien zeigen, dass hohe Gehälter von Top-Managern Ungerechtigkeitsgefühle auslösen können, welche sich nicht nur negativ auf diejenige Personen auswirken, die sich im Vergleich zum Top-Management unterbezahlt fühlen, sondern auch weitreichendere Folgen für Unternehmen und die Gesellschaft haben. Jedoch beziehen sich die Untersuchungen ausschließlich auf die Gehälter von Top-Managern 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 klare Antwort auf die Frage, welche Faktoren Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen im Top-Management haben, können diese Untersuchungen daher nicht geben. Diese Forschungslücke gilt es im Rahmen dieses Beitrags zu schließen. Im folgenden Abschnitt werden hierzu die theoretischen Grundlagen erarbeitet.

### **3 Theorie und Hypothesen**

Die häufigsten genannten Kritikpunkte gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management lassen sich im Wesentlichen in drei Kategorien einteilen: Erstens bezieht sich die Kritik auf die Leistung des Top-Managements, die häufig in keinerlei Zusammenhang mit Bonuszahlungen stände. Zweitens wird die Höhe der Bonuszahlungen kritisiert. Diese sei sowohl absolut gesehen als auch in Relation zu den gewöhnlichen Beschäftigten, unangemessen hoch. Drittens wird vielfach die Informationspolitik von Unternehmen über Bonuszahlungen im Top-Management beanstandet (Chahed und Müller 2006; Eckardstein und Konlechner 2008; Hank 2007; Heß und Storbeck 2012; Hesse 2008). Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Kritik in Abhängigkeit von Status- und Rollenpositionen der Bewertenden, etwa als Gewerkschaftsmitglied oder als Bezieher eigener Boni etc., stehen kann. Ob und inwiefern diese Faktoren eine Wirkung zeigen können, wird in diesem Abschnitt genauer vorgestellt. Dabei erfolgt ein Rückgriff auf zentrale Theorien und Ansätze der empirischen organisationalen Gerechtig-

keitsforschung, welche häufig zwei verschiedenen Dimensionen zugeordnet werden: der Verteilungsgerechtigkeit sowie der Verfahrensgerechtigkeit (Lengfeld und Liebig 2003: 475; Struck et al. 2006: 21).

### **3.1 Die Leistung des Top-Managements**

Ein Aspekt, der in der Diskussion um Bonuszahlungen im Top-Management immer wieder angesprochen wird, ist der fehlende Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens (welcher in der Regel als Maßstab für die Bewertung der Leistung des Top-Managements herangezogen wird) und der Entlohnung des Top-Managements (Prinz und Schwalbach 2011; Tosi et al. 2000). Häufig profitierten Top-Manager selbst dann von einer üppigen Vergütung, wenn ihr Unternehmen nur eine unterdurchschnittliche oder gar negative Performance aufwies (Chahed und Müller 2006: 45).

Der Equity-Theorie (Adams 1965) zufolge, welche im Rahmen der empirischen organisationalen Gerechtigkeitsforschung der Dimension „Verteilungsgerechtigkeit“ zuzuordnen ist, wirkt sich solch ein fehlender Zusammenhang negativ auf die Gerechtigkeitsurteile aus. Denn Individuen bewerten die Gerechtigkeit eines Ergebnisses anhand eines sozialen Vergleichsprozesses, indem sie das 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. Eine Verteilung würde dann als gerecht beurteilt werden, wenn die Verhältnisse zwischen den Ergebnissen und Beiträgen der Interaktionspartner ausgeglichen sind (Liebig 1997: 119 ff.; Liebig und Schupp 2008: 10). Im Grundsatz können gemäß der Equity-Theorie unter Beiträgen verschiedenste soziale Merkmale von Personen verstanden werden (Liebig 1997: 122). Wenn es um die gerechte Verteilung von Einkommen geht, hat sich jedoch insbesondere die Leistung als bedeutender Faktor erwiesen (Hinz et al. 2010; Miller 2008: 111 f.). Diese kann sich in Anstrengung bzw. Arbeitseinsatz, erbrachten Arbeitsergebnissen, aber auch in dem Ausmaß an übernommener Verantwortung äußern (ebd.; Wiemeyer 2004: 355). Eine vergleichsweise geringere Leistung wirkt sich dann entsprechend negativ auf die Gerechtigkeitsurteile aus. Denn diese führt zu einem größeren Ungleichgewicht zwischen den Beitrag/ Ergebnis-Relationen der Beteiligten. Die erste Hypothese lautet daher:

*H1a: Bonuszahlungen im Top-Management werden als umso ungerechter bewertet, je geringer die erbrachte Arbeitsleistung des Top-Managements ist.*

Analog hierzu könnte ebenfalls eine Hypothese für das Ausmaß an übernommener Verantwortung formuliert werden. Insbesondere für Top-Manager spiegelt sich deren Umfang in der

Größe des Unternehmens wider, welches sie leiten. Denn die Entscheidungen einer Geschäftsführung haben in einem Großunternehmen eine deutlich größere Tragweite als in einem mittelständischen Unternehmen. Auch hängt die Höhe des Gehaltes von Top-Managern zu mehr als 40% von der Unternehmensgröße ab (Tosi et al. 2000).

Der Equity-Theorie zufolge würde eine geringere Verantwortung eines Top-Managers zu einem negativeren Gerechtigkeitsurteil gegenüber den Bonuszahlungen beitragen. Denn diese stellt einen geringeren Beitrag des Top-Managements dar und führt entsprechend zu einem größeren Ungleichgewicht der Beitrag/ Ergebnis-Relationen der Beteiligten. Allerdings handelt es sich bei einem Bonus um eine variable Vergütungskomponente, welche grundsätzlich in Abhängigkeit von veränderlichen Größen gezahlt wird. Die Verantwortung eines Top-Managers variiert hingegen innerhalb eines Geschäftsjahres in der Regel nur unwesentlich. Daher sollte sich die Verantwortung des Top-Managements eher im Grundgehalt widerspiegeln; in die Bewertung der Bonuszahlungen dürfte die Verantwortung daher nicht eingehen. Entsprechend lautet die Hypothese wie folgt:

*H1b: Der Umfang der Verantwortung des Top-Managements hat keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management.*

Mittels Bonuszahlungen honorierte Leistungen können dadurch erzielt werden, dass Personen, die an dem Leistungswettbewerb gar nicht beteiligt sind sowie keine direkten Widerspruchsmöglichkeiten haben, unmittelbar geschädigt werden. Dies ist etwa der Fall, wenn das Management gewinnträchtige Rationalisierungsmaßnahmen durchführt, in deren Rahmen Mitarbeiter entlassen werden. Hier bleiben formale Grundprinzipien von Verfahrensgerechtigkeit – insbesondere Beteiligungsmöglichkeiten von Betroffenen – unberücksichtigt (Leventhal 1980; Leventhal et al. 1980). Zudem sind in solchen Situationen die Interessen der Entscheider dominierend, was ebenfalls den Grundprinzipien von Verfahrensgerechtigkeit entgegenläuft (Greenberg 1990a: 404; Lengfeld und Liebig 2003: 477; Struck et al. 2006: 25).

Einen Hinweis darauf, dass Entscheidungen des Top-Managements, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, zu negativen Gerechtigkeitsurteilen führen, liefern Hesse und Rivas (2007), welche in ihrer Studie feststellten, dass Lohnkürzungen bei den Mitarbeitern zu einer stärkeren Berücksichtigung des Gehalts des Top-Managements bei der Wahl ihres Arbeitseinsatzes führt und damit zu einem Sinken der Leistungsbereitschaft der Belegschaft. Entsprechend lautet die Hypothese:

*H1c: Bonuszahlungen werden bei Entscheidungen des Top-Managements, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, als ungerechter bewertet, als wenn es nicht zu solchen Entscheidungen kommt.*

### **3.2 Die Höhe der Bonuszahlungen**

Kritisch diskutiert wird in der Öffentlichkeit vor allem die Höhe der Vergütungen von Top-Managern, insbesondere bei großen Unternehmen. Schwalbach (2011) zufolge haben die Vorstandsvergütungen in den DAX-Unternehmen in einem Zeitraum von 1987 bis 2010 um 624% zugenommen. Damit lag die Gesamtvergütung eines DAX-Vorstands (inkl. Vorsitzenden) pro Kopf im Jahre 2010 bei durchschnittlich knapp drei Millionen Euro (DSW 2011; Schwalbach 2011). Wie ein Blick auf die 100 größten deutschen Unternehmen zeigt, blieb dieser starke Anstieg zudem nicht nur auf die DAX-Unternehmen beschränkt (Eckardstein und Konlechner 2008: 10 f.). Diese bemerkenswerte Entwicklung ist vor allem auf den enormen Zuwachs der variablen Vergütungsbestandteile zurückzuführen. Bonuszahlungen stellen dabei bei Top-Managern großer deutscher Unternehmen inzwischen die größte Einkommenskomponente dar (DSW 2013). Während der Anteil des Grundgehalts am Gesamteinkommen von Top-Managern Ende der 80er Jahre noch zwischen 70% und 100% lag, sank der Anteil auf ca. ein Drittel (Kienbaum 2008).

Der Equity-Theorie zufolge führt eine solch einseitige Erhöhung des Ergebnisses einer Person bei sonst unveränderten Bedingungen zu einem größeren Ungleichgewicht zwischen den Beitrag/ Ergebnis-Relationen aller Beteiligten und damit zu negativen Gerechtigkeitsurteilen. Die erste Hypothese zur Höhe der Bonuszahlungen lautet daher:

*H2a: Bonuszahlungen im Top-Management werden als umso ungerechter bewertet, je höher sie ausfallen.*

Das Aktiengesetz schreibt börsennotierten Unternehmen vor, die Vergütungen ihrer Top-Manager an der Entlohnungsstruktur anderer Unternehmen zu orientieren (§87 Absatz 1 AktG). Der Corporate Governance Kodex, dessen Empfehlungen zur guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung auch nicht börsennotierten Unternehmen nahegelegt werden, weist ebenfalls darauf hin (Regierungskommission DCGK 2012a, 2012b). Und in der Tat ist die Orientierung der Unternehmen bei der Entlohnung ihrer Top-Manager an den Gehältern von Referenzgruppen – häufig anderen Unternehmen der Branche – allgemein üblich und empirisch bestätigt (Benz und Stutzer 2001: 9 f.; Porac et al. 1999). Es stellt sich daher die Frage, ob dieses Entlohnungskriterium auch von den Beschäftigten als fair anerkannt wird.



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 und Levine 2000: 12; Liebig 1997: 188 f.; Struck et al. 2006: 36). Brockner und Kollegen (1990) zeigen etwa anhand der Wirkung von betrieblichen Entlassungen auf im Unternehmen verbliebene Beschäftigte, dass sich negative unübliche Entscheidungen negativ auf das Commitment der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen auswirken. Dies erklären sie durch die Unsicherheit darüber, weshalb es zu diesen Ergebnissen kommt. Die entscheidende Frage ist also, ob den Individuen nachvollziehbare Gründe für ein Entscheidungsergebnis gegeben werden oder nicht, womit ein weiterer zentraler Aspekt der Verfahrensgerechtigkeit angesprochen ist: die sogenannte informatorische Gerechtigkeit (Greenberg 1990a: 411 f.; Struck et al. 2006: 26). Demnach ist es von Bedeutung, dass für Entscheidungen adäquate Erklärungen vorliegen, insbesondere dann, wenn diese negativ ausfallen (Greenberg 1990a: 411 f.; 1990b). Ist also bekannt, dass die Bonuszahlungen im Top-Management in der Branche üblich sind, stellt dies eine wichtige Information dar. Es zeigt, dass die Boni nicht willkürlich festgesetzt worden sind, sondern sich an konkreten Kriterien – den Vergütungspraktiken anderer Unternehmen der Branche – orientieren. Entsprechend lautet die Hypothese:

*H2b: Bonuszahlungen im Top-Management werden bei einem Hinweis auf ihre Branchenüblichkeit als weniger ungerecht bewertet, als wenn dieser Hinweis nicht erfolgt.*

Ferner haben sich die Vergütungen von Top-Managern, insbesondere großer Unternehmen, durch ihren starken Anstieg in den letzten Jahrzehnten immer weiter von den Gehältern gewöhnlicher Beschäftigter entfernt. Während die durchschnittliche Barvergütung eines DAX-Vorstandsmitglieds ohne aktienbasierte Vergütungsbestandteile im Jahre 1987 die durchschnittlichen Personalkosten eines Mitarbeiters um das 14-fache überstieg, betrug sie im Jahre 2010 das 49-fache (Schwalbach 2011). Während die Entwicklung der Top-Management-Bezüge vor allem auf die deutliche Zunahme des Anteils der variablen Gehaltsbestandteile zurückzuführen ist, haben gewöhnliche Beschäftigte nicht in ähnlicher Weise von solchen Erfolgzahlungen profitieren können. Vielmehr mussten sie im Zeitraum von 2000 bis 2010 eine Kürzung ihrer Bruttoreallöhne um rund 4% hinnehmen (Bispinck 2011; Schulten 2008).

Vor diesem Hintergrund ist der Equity-Theorie zufolge davon auszugehen, dass sich eine Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg positiv auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management auswirkt. Denn unter sonst gleichen Bedingungen führt dies zu einem besseren Verteilungsergebnis für die übrigen Beschäftigten und gleicht

damit ein mögliches Missverhältnis in den Beitrag/ Ergebnis-Relationen beider Seiten aus. Entsprechend lautet die Hypothese:

*H2c: Bonuszahlungen im Top-Management werden bei Beteiligung der übrigen Belegschaft am Unternehmenserfolg als weniger ungerecht bewertet.*

### **3.3 Die Informationspolitik der Unternehmen**

Ein dritter zentraler Aspekt, der häufig im Zusammenhang mit Bonuszahlungen im Top-Management kritisiert wird, ist die Undurchsichtigkeit der Vergütungssysteme. Denn die Variabilität erfolgsabhängiger Zahlungen erschwert Vergleiche sowie die Beurteilung der Angemessenheit der Gehälter (Hesse 2008: 56). Zwar sind zumindest börsennotierte Unternehmen seit dem Jahr 2005 dazu verpflichtet, Vorstandsbezüge individualisiert und aufgeschlüsselt nach den einzelnen Gehaltsbestandteilen offen zu legen (§285 Absatz 9 HGB). Doch kann auch dieses Gesetz nicht in allen Punkten für mehr Klarheit sorgen. Nach welchen Kriterien die Bezüge der Top-Manager genau bemessen werden, bleibt weiterhin offen. Für nicht börsennotierte Unternehmen findet es zudem keine Anwendung.

Bei der Bewertung von Verteilungen spielt neben dem Ergebnis aber auch die Verfahrensgerechtigkeit eine Rolle. Als ein bedeutender Faktor gilt hierbei die Informationspolitik des Entscheidungsträgers. Demnach hängt die Akzeptanz einer Entscheidung davon ab, ob über diese eine schnellstmögliche und ausführliche Rückmeldung erfolgt und sie ausgewogen begründet sowie glaubwürdig und vertrauenswürdig kommuniziert wurde. Dies gilt insbesondere bei Ergebnissen, die zulasten von Beteiligten ausfallen. Selbst offenkundig ungerechte Ergebnisse können als gerecht anerkannt oder zumindest eher akzeptiert werden, wenn ihre Notwendigkeit eindeutig und adäquat begründet wird (Brockner et al. 1990; Greenberg 1990b; Liebig 1997: 148, 209 f.; Struck et al. 2006: 25 f., 35). Die Informationspolitik von Unternehmen, die ihren Top-Managern Boni zahlen, könnte daher dazu beitragen, negative Gerechtigkeitsurteile zu reduzieren. Die Hypothese lautet entsprechend:

*H3: Bonuszahlungen im Top-Management werden bei Information der Belegschaft über die Bonuszahlungen als weniger ungerecht bewertet, als wenn keine Information erfolgt.*

### **3.4 Eigenschaften der Bewertenden**

Neben Aspekten, welche die Verteilungssituation unmittelbar bestimmen, können auch die Eigenschaften der Bewertenden selbst ihre Gerechtigkeitsurteile beeinflussen. Cohen-Charash und Spector (2001) kommen in einer Meta-Analyse jedoch zu dem Ergebnis, dass demografische Merkmale wie das Geschlecht, Alter oder Bildungsniveau der Bewertenden keine oder

nur eine geringe Rolle bei Gerechtigkeitsfragen im organisationalen Kontext spielen. Lediglich für das eigene Einkommen konnten sie einen signifikanten Effekt feststellen. Als Erklärung hierfür verweisen sie auf die Bedeutung von Eigeninteressen für Gerechtigkeitsvorstellungen (Cohen-Charash und Spector 2001: 302 f.). Individuen, welche selbst von einer bestimmten Handlung profitieren, haben dieser gegenüber eine positivere Einstellung als Personen, welche nicht davon profitieren (Bennett und Lesch 2011: 145; Fischer und Wiswede 2002: 257 f.). Dabei gilt: „The closer these objects are to actual need satisfaction and the more they are clearly perceived as relevant to need satisfaction, the greater are the probabilities of positive attitude formation“ (Katz 1967: 461). Bezogen auf die Fragestellung dieses Aufsatzes lautet die folgende Hypothese daher:

*H4: Bonuszahlungen im Top-Management werden umso weniger als ungerecht bewertet, je enger sie mit der eigenen Bedürfnisbefriedigung der Bewertenden in Verbindung stehen.*

Ferner können Eigeninteressen auch einen etwaigen Unterschied in den Gerechtigkeitsbewertungen zwischen Männern und Frauen erklären. Denn Frauen stehen am Arbeitsmarkt, etwa hinsichtlich ihrer beruflichen Stellung oder ihres Einkommens, gegenüber Männern auch heutzutage noch schlechter da (Holst und Busch 2010; Statistisches Bundesamt 2009; Wüst und Burkart 2010). Zudem erhalten Männer beinahe doppelt so häufig eine Gewinnbeteiligung als Frauen (Bispinck 2007). In Übereinstimmung mit der vorangegangenen Hypothese lässt sich daher ableiten, dass Frauen Bonuszahlungen im Top-Management als ungerechter bewerten als Männer. Sind diese Unterschiede in den Gerechtigkeitsbewertungen ausschließlich auf die verschiedenen Arbeitsmarkterfahrungen beider Geschlechter zurückzuführen, dann dürfte sich nach Berücksichtigung von Aspekten wie der beruflichen Stellung oder dem Erhalt von Bonuszahlungen jedoch kein eigenständiger Geschlechtereffekt zeigen. Unterstützt wird dieses Argument zudem von Cohen-Charash und Spector (2001), welche in ihrer Meta-Analyse keinen oder nur einen unwesentlichen Einfluss des Geschlechts auf Gerechtigkeitsvorstellungen im organisationalen Kontext feststellen konnten. Entsprechend lautet die Hypothese:

*H5: Das Geschlecht hat keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management.*

Neben dem vermuteten maßgeblichen Einfluss des Eigeninteresses der Bewertenden sind aufgrund verschiedener Sozialisationserfahrungen ferner Unterschiede in den Gerechtigkeitsbewertungen zwischen Menschen unterschiedlichen Alters denkbar. Während die Vergütungen von Top-Managern bis Mitte der 1990er Jahre noch in einem vergleichsweise moderaten Ver-

hältnis zu den Einkommen von gewöhnlichen Beschäftigten standen, legten sie seit Mitte der 1990er Jahre rasant zu, was vor allem auf den starken Anstieg der variablen Vergütungsbestandteile zurückzuführen ist (siehe Abschnitt 3.2). Während es für Jüngere ein gewohntes Bild ist, dass die Vergütungen von Top-Managern Jahr für Jahr steigen, sind ältere Personen in Zeiten aufgewachsen, in denen die Vergütungen von Top-Managern noch vergleichsweise moderat ausfielen. Daher könnten Letztere die gestiegenen Bonuszahlungen als einen radikalen Bruch mit ihren internalisierten Werten und Normen erleben. Bonuszahlungen an Top-Manager könnten sie daher als ungerechter bewerten als Jüngere.

Andererseits nahm mit dem starken Anstieg der Gehälter von Top-Managern in den letzten Jahren auch die Kritik an den Gehältern in Medien und Politik zu. Vor diesem Hintergrund ist vorstellbar, dass sich die Gerechtigkeitsurteile von jüngeren und älteren Personen nicht unterscheiden. Zudem kommen auch Cohen-Charash und Spector (2001) in ihrer Meta-Analyse zu dem Ergebnis, dass das Alter keinen oder nur einen unwesentlichen Einfluss auf Gerechtigkeitsvorstellungen im organisationalen Kontext hat. Die konkurrierenden Hypothesen lauten daher:

*H6a: Bonuszahlungen im Top-Management werden von jüngeren Personen als weniger ungerecht bewertet als von älteren Beschäftigten.*

*H6b: Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alterskohorte hat keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management.*

Besondere Bedeutung könnte schließlich die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft haben. Das traditionelle Anliegen von Gewerkschaften ist die Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen von Beschäftigten. Dabei treten sie für soziale Gerechtigkeit ein und sind in der Aushandlung der Arbeitsbeziehungen um den Abbau von sozialer Ungleichheit bemüht. Einer ihrer zentralen Werte ist das Solidaritätsprinzip (Lengfeld und Liebig 2003: 473; Struck et al. 2006: 48). Entsprechend ist es nachvollziehbar, wenn Gewerkschaftsmitglieder vor allem Verteilungsentscheidungen bevorzugen, die nach egalitären Prinzipien erfolgen (Schroeder und Silvia 2003: 259). Gewerkschaftsmitglieder stehen daher Vergütungskomponenten, welche in Abhängigkeit von Erfolgs- und Leistungskriterien gezahlt werden und dadurch zu größeren Einkommensunterschieden im Betrieb führen, vermutlich ablehnender gegenüber als Nicht-Gewerkschaftsmitglieder. Als Hypothese kann also formuliert werden:

*H7: Bonuszahlungen im Top-Management werden von Gewerkschaftsmitgliedern als ungerechter bewertet als von Personen, die keiner Gewerkschaft angehören.*

## 4 Daten, Operationalisierung und Methoden

Datengrundlage der Untersuchung ist eine im Jahr 2012 zusammen mit dem Befragungsinstitut Bamberger Centrum für Empirische Studien (BACES) durchgeführte Erhebung im Rahmen des Forschungsprojektes „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“. Hierbei wurden 2787 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland ab einem Alter von 18 Jahren telefonisch befragt. Im Fokus dieses Projektes stehen neben den Bonuszahlungen an Top-Manager außerdem die in den letzten Jahren besonders hohen Lohnzuwächse dreier durch Spartengewerkschaften vertretener Berufsgruppen. Insgesamt setzt sich der Datensatz aus vier verschiedenen Teilsamples zusammen (Stephan et al. 2013). Für die Analysen dieses Aufsatzes wird eine repräsentative Teilstichprobe genutzt, die 1447 Fälle, bzw. nach Bereinigung dieses Samples 1219 Befragte umfasst.

Inhalt des Fragebogens waren unter anderem zu bewertende hypothetische Szenarien, in denen unter verschiedenen Bedingungen ein Bonus an eine Geschäftsführung eines fiktiven Unternehmens gezahlt wurde (ebd.). Damit wurden die Vorteile der sogenannten Vignettentchnik (Beck und Opp 2001; Frings 2010: 191 ff.) genutzt. Diese quasi-experimentelle Untersuchungsmethode (Auspurg et al. 2009: 179) erlaubt es, die positiven Eigenschaften klassischer Befragungen, wie etwa die Verwendung größerer Stichproben, mit den Vorteilen experimenteller Methodik zu verbinden (Frings 2010: 193; Groß und Börensens 2009: 152). Durch einen speziellen Untersuchungsaufbau ist es damit selbst bei Befragungen im Querschnittsdesign möglich, unerwünschte Einflüsse unbeobachteter Drittvariablen auszuschließen und unverzerrte, kausale Effekte der beobachteten unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable zu ermitteln (Frings 2010: 199 f.).

Um dies zu erreichen, besitzen die Szenarien einen einheitlichen und theoriegestützten Grundaufbau. In jeder Situation wurde zunächst immer 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. Wie diese verschiedenen Szenarienmerkmale im Einzelnen operationalisiert worden sind, kann Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1: Szenarienmerkmale

	1*	2	3	4
<b>Leistung des Top-Managements (= Unternehmensgewinn und -größe)</b>	Ein mittelständisches Unternehmen hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die Verkaufszahlen gesteigert und einen Gewinnzuwachs erzielt. Die Geschäftsführung war daran maßgeblich beteiligt.	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem <u>branchenüblichen Ergebnis</u> .	Ein <u>Großunternehmen</u> hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die Verkaufszahlen gesteigert und einen Gewinnzuwachs erzielt. Die Geschäftsführung war daran maßgeblich beteiligt.	Die <u>Geschäftsführung</u> eines mittelständischen Unternehmens <u>führte Rationalisierungsmaßnahmen durch</u> . Dadurch <u>reduzierte</u> sie die <u>Mitarbeiterzahl</u> . Am Jahresende wurde ein Gewinnzuwachs erzielt.
<b>Bonus der Geschäftsführung</b>	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 50%.	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen <u>Bonus von 25%</u> .	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen <u>branchenüblichen Bonus von 50%</u> .	
<b>Informationspolitik des Unternehmens</b>	Die Belegschaft wurde über die Bonuszahlungen nicht informiert.	Die Belegschaft wurde <u>über die Höhe der Bonuszahlungen informiert</u> .	Die Belegschaft wurde <u>über die Auswahlkriterien für die Bonuszahlungen informiert</u> .	- <u>Informationspolitik wurde in Szenario nicht erwähnt</u> -
<b>Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg</b>	Alle anderen Beschäftigten werden ebenfalls am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Sie erhalten eine Zulage in Höhe eines Monatsgehaltes.	Alle anderen Beschäftigten erhalten einen <u>fest vereinbarten Tariflohn</u> .		

\*) Die Szenarienmerkmale in Spalte 1 stellen in den weiteren Analysen jeweils die Referenzkategorien dar. Die Szenarienmerkmale in den Spalten 2, 3 und 4 unterscheiden sich inhaltlich von den jeweiligen Referenzkategorien lediglich in denjenigen Aussagen, die unterstrichen sind. Alle anderen Aussagen dieser Szenarienmerkmale sind mit den Referenzkategorien inhaltlich identisch.

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012

Anhand theoretischer Überlegungen erfolgte eine gezielte Kombination der verschiedenen Szenarienmerkmale, wodurch insgesamt elf Situationen abgebildet werden (siehe Tabelle 3 im Anhang). Die Verteilung der Szenarien erfolgte zufällig auf die Befragten, um Wirkungen möglicher Korrelationen zwischen den Merkmalen der Befragten und der Situationen auszuschließen und den reinen Einfluss der Szenarienmerkmale auf die Gerechtigkeitsbewertungen zu ermitteln (Frings 2010: 199 f.).

Die Teilnehmenden bewerteten jeweils zwei oder drei Szenarien (Stephan et al. 2013), wodurch sich insgesamt 2795 Bewertungen ergaben. Die Urteile bezogen sich dabei 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.). Für die empirischen Analysen wurden die Antworten binär codiert und als abhängige Variable herangezogen. Alle „gerecht/ eher gerecht“-Urteile erhielten den Wert 0, alle „eher ungerecht/ ungerecht“-Urteile den Wert 1.

Als unabhängige Variablen gehen die einzelnen Szenarienmerkmale in die Analysen ein. Eine gezielte Variation dieser ermöglicht es kausale Effekte zu ermitteln. Weiterhin werden 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, der Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die Boni bekamen, die berufliche Stellung der Teilnehmenden, deren Geschlecht, ihr Alter sowie Angaben dazu, ob sie Mitglied in einer Gewerkschaft waren (für deskriptive Auswertungen zu diesen Variablen siehe Tabelle 4 im Anhang).

Neben den deskriptiven Auswertungen wurden logistische Regressionsanalysen<sup>2</sup> durchgeführt. Da die Teilnehmenden jeweils mehrere Szenarien bewerteten, wurden bei den Regressionsmodellen durch geclusterte Standardfehler mögliche Korrelationen zwischen den Gerechtigkeitsbewertungen pro Befragten berücksichtigt. Ferner erfolgte eine schrittweise Aufnahme der Variablen in die Analysen. Da es hierbei mit Ausnahme von zwei Variablen zu keinen wesentlichen Veränderungen in den Koeffizienten kam, werden – unter Berücksichtigung dieser zwei Ausnahmen – im Folgenden die Ergebnisse aus dem vollständigen Regressionsmodell berichtet (siehe Tabelle 2).

## **5 Empirische Ergebnisse**

Die deskriptiven Befunde zu den Szenarien (siehe Tabelle 3 sowie Abbildung 1 im Anhang) deuten auf eine überwiegend negative Einstellung der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management hin. In zehn der elf beschriebenen Situationen bewerteten die Teilnehmenden die Bonuszahlungen mehrheitlich als „ungerecht“ oder „eher ungerecht“. Dabei schwankt der Anteil an negativen Urteilen zwischen 92% bei Szenario Nr. 11, das eine Reduktion der Mitarbeiterzahl durch die Geschäftsführung aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen, einen hohen Bonus für diese, jedoch keinen für die übrige Belegschaft beinhaltet, und 61% bei Szenario Nr. 4. Lediglich Szenario Nr. 10 – das einzige, in dem auch die Belegschaft am Unternehmenserfolg beteiligt wird – beurteilten die Befragten überwiegend als „eher gerecht“ bzw. „gerecht“ (insgesamt 79%).

Die starke Variation in den Bewertungen der hypothetischen Situationen macht den Einfluss der einzelnen Szenarienmerkmale auf die Gerechtigkeitsurteile deutlich. Aufschlüsse darüber, welche Aspekte Einfluss auf diese haben, geben die Ergebnisse der logistischen Regressions-

---

<sup>2</sup> Ordinale Regressionsanalysen waren nicht möglich, da die zugrunde liegende Annahme proportionaler Odds verletzt ist.

schätzungen (siehe Tabelle 2). Erzielt ein Unternehmen etwa ein „branchenübliches Unternehmensergebnis“, wird die Bonuszahlung an die Geschäftsführung als ungerechter bewertet als im Falle der Referenzkategorie. Bei Letzterer war – mit dem Erzielen eines Gewinnzuwachses, an dem die Geschäftsführung maßgeblich beteiligt war – von einer höheren Leistung die Rede. Damit bestätigt sich Hypothese 1a: Bei einer geringeren erbrachten Arbeitsleistung des Top-Managements werden Bonuszahlungen als ungerechter bewertet. Bei dem Leistungsaspekt „Verantwortungsumfang des Managements“, der anhand der Unternehmensgröße gemessen wurde, ist hingegen erwartungsgemäß kein signifikanter Effekt zu erkennen. Unabhängig davon, ob der Bonus an die Geschäftsführung eines mittelständischen oder eines Großunternehmens gezahlt wird, unterscheiden sich die Bewertungen nicht signifikant. Dies bestätigt Hypothese 1b, wonach die Verantwortung des Top-Managements keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile hat. Weiterhin bestätigt sich Hypothese 1c: Das Szenarienmerkmal „Die Geschäftsführung führte Rationalisierungsmaßnahmen durch und reduzierte dadurch die Mitarbeiterzahl“ hat einen hochsignifikanten positiven Effekt. Bonuszahlungen bei Entscheidungen des Top-Managements, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, werden im Vergleich zur Referenzsituation als ungerechter beurteilt.

Bei der Höhe der Bonuszahlungen zeigen sich ebenfalls hochsignifikante Effekte. Zum einen fallen bei einem Bonus in Höhe von 25% die Gerechtigkeitsurteile deutlich positiver aus als bei einem Bonus in Höhe von 50%. Hypothese 2a, wonach Bonuszahlungen im Top-Management als umso ungerechter bewertet werden, je höher sie ausfallen, wird damit bestätigt. Ebenso lässt sich Hypothese 2c bestätigen, da die Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg zu einer Reduktion der negativen Gerechtigkeitsurteile führt: Erhalten auch alle anderen Beschäftigten eines Unternehmens eine Sonderzahlung, werden die Boni im Top-Management deutlich seltener als ungerecht bewertet. Für Hypothese 2b – Bonuszahlungen im Top-Management werden bei einem Hinweis auf deren Branchenüblichkeit als weniger ungerecht bewertet als wenn dieser Hinweis nicht erfolgt – findet sich hingegen keine Unterstützung. Zwar weist der Koeffizient in die angenommene Richtung, jedoch ist der Effekt nicht signifikant. Für die Beurteilung von Bonuszahlungen im Top-Management scheint es daher eher unerheblich zu sein, ob den Bewertenden die Branchenüblichkeit der Bonuszahlungen bekannt ist oder nicht.



Tabelle 2: Durchschnittliche marginale Effekte von Einflussfaktoren auf die Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen im Top-Management (0 = gerecht/ eher gerecht; 1 = eher ungerecht/ ungerecht)

Szenarienmerkmale	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	AME	Std.err.	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>1</sup>	0,120***	(0,030)	0,122***	(0,029)	0,122***	(0,029)
<u>Großunternehmen</u> , Verkaufszahlen gesteigert, Gewinnzuwachs erzielt, Geschäftsführung maßgeblich beteiligt <sup>1</sup>	-0,002	(0,027)	-0,004	(0,027)	-0,002	(0,027)
mittelständisches Unternehmen, <u>Geschäftsführung führte Rationalisierungsmaßnahmen durch</u> , <u>Reduktion der Mitarbeiterzahl</u> , Gewinnzuwachs erzielt <sup>1</sup>	0,231***	(0,032)	0,229***	(0,031)	0,229***	(0,031)
<i>Bonus der Geschäftsführung – Ref.: 50%</i>						
25%	-0,089***	(0,029)	-0,085***	(0,028)	-0,088***	(0,028)
branchenübliche 50%	-0,029	(0,035)	-0,031	(0,034)	-0,030	(0,034)
<i>Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg (1 = ja)</i>						
Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg (1 = ja)	-0,405***	(0,029)	-0,417***	(0,029)	-0,413***	(0,029)
<i>Informationspolitik – Ref.: Belegschaft nicht über Bonus informiert</i>						
Belegschaft über Höhe oder Auswahlkriterien des Bonus informiert	-0,218***	(0,038)	-0,202***	(0,037)	-0,200***	(0,037)
<b>Befragtenmerkmale</b>						
			AME	Std.err.	AME	Std.err.
<i>Erhalt von Bonuszahlungen (1 = ja)</i>			-0,044*	(0,025)	-0,092***	(0,030)
<i>niemand oder nur einzelne Beschäftigte im Betrieb erhalten Boni (1 = ja)</i>			0,034	(0,025)	0,037	(0,024)
<i>Berufliche Stellung – Ref.: hochqualifizierte Beschäftigte bzw. mit Führungsaufgaben</i>						
un-/ angelernte Beschäftigte			0,061**	(0,026)	0,056**	(0,026)
qualifizierte Beschäftigte			0,027	(0,021)	0,019	(0,022)
<i>Geschlecht (1 = weiblich)</i>			0,079***	(0,018)	0,036	(0,023)
<i>Alter – Ref.: älter als 50 Jahre</i>						
jünger als 35 Jahre			-0,054**	(0,026)	-0,054**	(0,026)
zwischen 35 und 50 Jahren			-0,031	(0,021)	-0,033	(0,021)
<i>Gewerkschaftsmitgliedschaft (1 = ja)</i>			0,067***	(0,024)	0,064***	(0,024)
<i>Interaktion: Geschlecht * Erhalt von Bonuszahlungen (1 = weiblich und erhält Boni)</i>					0,108***	(0,037)
<b>Statistik</b>						
Anzahl der Beobachtungen	2 795		2 795		2 795	
Anzahl der Befragten	1 219		1 219		1 219	
Pseudo R2	0,150		0,176		0,180	
AIC	2 806		2 737		2 727	
BIC	2 859		2 838		2 833	
Prob > LR-Chi <sup>2</sup>	0,000		0,000		0,000	
Korrekt klassifizierte Fälle	77,8%		78,2%		78,6%	
Log-Pseudolikelihood (final)	-1 377		-1 351		-1 345	

Logit-Schätzungen; ausgewiesen sind die durchschnittlichen marginalen Effekte (AME) sowie die auf Personenebene geclusterten Standardfehler (in Klammern); \*\*\*)  $\alpha = 0,01$ ; \*\*)  $\alpha = 0,05$ ; \*)  $\alpha = 0,1$ ; in die Analysen weitere eingegangene, nicht berichtete Variable: "Informationspolitik des Unternehmens – in Szenario nicht erwähnt".

Um die Robustheit der Koeffizienten zu überprüfen, erfolgte die Schätzung von mehr als drei Modellen, wobei die Variablen nacheinander in die Analysen aufgenommen wurden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind nur drei Modelle abgebildet.

<sup>1</sup>) Diese Kategorie unterscheidet sich inhaltlich von der Referenzkategorie lediglich in derjenigen Aussage, die unterstrichen ist. Alle anderen Aussagen dieser Kategorie sind mit der Referenzkategorie inhaltlich identisch.

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Wird die „Informationspolitik des Unternehmens“ allgemein betrachtet, ist hingegen erwartungsgemäß ein hochsignifikanter Effekt zu erkennen. Bonuszahlungen im Top-Management werden bei Information der Belegschaft über die Höhe oder die Auswahlkriterien der Bonuszahlungen als weniger ungerecht bewertet als wenn dies nicht der Fall ist. Hypothese 3 ist damit bestätigt.

Neben diesen situationsbedingten Faktoren wurde zudem der Einfluss von einigen Eigenschaften der Bewertenden untersucht. So steigt die Akzeptanz für Bonuszahlungen im Top-Management in Modell 2 schwach signifikant, wenn die Bewertenden selbst am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt werden. Wird in den Analysen zusätzlich eine Interaktion zwischen dem Erhalt von Bonuszahlungen und dem Geschlecht berücksichtigt (siehe Modell 3), wird jedoch deutlich, dass dieser Effekt lediglich auf Männer beschränkt ist (siehe auch Abbildung 2 im Anhang). Werden Männer am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt, dann bewerten sie die Bonuszahlungen an Top-Manager als weniger ungerecht als Männer, die nicht von solchen Zahlungen profitieren. Auf Frauen und nicht Begünstigte wirkt dieser Effekt hingegen nicht: Frauen mit Bonuszahlungen unterscheiden sich in ihren Gerechtigkeitsurteilen weder von nicht profitierenden Frauen, noch unterscheiden sich diese von Männern, die keine erfolgsabhängige Vergütung erhalten. Von Bonuszahlungen profitierende Männer heben sich damit in ihren Gerechtigkeitsurteilen von den übrigen Befragten ab. Bei einem Blick auf die anderen Variablen zeigt sich ferner: Der Anteil der Beschäftigten im Betrieb der Befragten, die Boni erhalten, hat keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile. Zudem bewerten un- oder angelernte Beschäftigte Bonuszahlungen im Top-Management signifikant als ungerechter als hochqualifizierte Erwerbstätige bzw. solche mit Führungsaufgaben. Zwischen Beschäftigten in einer mittleren beruflichen Position und hochqualifizierten Erwerbstätigen bzw. solchen mit Führungsaufgaben zeigen sich dagegen keine signifikanten Unterschiede. Hypothese 4, wonach Bonuszahlungen im Top-Management als umso weniger ungerecht beurteilt werden, je enger sie mit der eigenen Bedürfnisbefriedigung der Bewertenden in Verbindung stehen, kann damit ausschließlich für Männer bestätigt werden: Erhalten diese selbst Bonuszahlungen ist eine enge Verbindung mit der eigenen Bedürfnisbefriedigung erkennbar. Der Anteil der Beschäftigten im Betrieb der Bewertenden, die am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt sind, lässt hingegen keine Aussage darüber zu, ob die Bewertenden auch tatsächlich von solchen Zahlungen profitieren. Die Verbindung mit der eigenen Bedürfnisbefriedigung ist hier folglich weniger erkennbar. Etwas anders verhält es sich mit der beruflichen Stellung. Zwar ist diese eng mit dem Einkommen verknüpft; Bispinck (2007) zufolge steigt etwa mit zunehmend höherer beruflicher Stellung auch der Anteil an Beschäftigten, die am Erfolg ihres Un-

ternehmens beteiligt werden. Doch sagt auch diese Variable nichts darüber aus, ob die Bewertenden tatsächlich selbst von Bonuszahlungen profitieren oder nicht. Dennoch steigt die Akzeptanz mit der beruflichen Stellung. Hier existieren also wesentliche Unterschiede in den Gerechtigkeitsbewertungen.

Darüber hinaus wird an diesen Ergebnissen deutlich: Selbst nach Berücksichtigung der beruflichen Stellung der Bewertenden und des Erhalts von Bonuszahlungen unterscheiden sich von Bonuszahlungen profitierende Männer hinsichtlich ihrer Gerechtigkeitsurteile von Frauen. Dies widerlegt Hypothese 5, wonach das Geschlecht keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen im Top-Management haben sollte.

Weiterhin zeigt sich, dass jüngere Beschäftigte Bonuszahlungen im Top-Management signifikant als weniger ungerecht bewerten als Ältere. Zwischen Personen mittleren Alters und über 50-Jährigen besteht hingegen kein signifikanter Unterschied in den Gerechtigkeitsbewertungen. Dies bestätigt Hypothese 6a, wonach Bonuszahlungen im Top-Management von jüngeren Personen als weniger ungerecht bewertet werden als von Älteren. Da die Vergütungen von Top-Managern erst seit Mitte der 1990er Jahre rasant anstiegen, kennen sowohl die Älteren als auch Personen zwischen 35 und 50 Jahren die früheren vergleichsweise niedrigen Gehälter von Top-Managern noch aus ihrer eigenen Erfahrung. Unter 35-Jährige dürften diese hingegen nicht bewusst miterlebt haben.

Und schließlich erweist sich noch die Gewerkschaftsmitgliedschaft einer Person als ein relevanter Einflussfaktor. Demnach werden Bonuszahlungen im Top-Management von Gewerkschaftsmitgliedern als ungerechter bewertet als von Personen, die keiner Gewerkschaft angehören. Hypothese 7 wird damit ebenfalls bestätigt.

Bei einem Vergleich der Effektstärken sämtlicher im Endmodell enthaltenen Variablen untereinander lässt sich abschließend feststellen, dass die Situationsmerkmale insgesamt einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Gerechtigkeitsurteile haben als die Eigenschaften der Befragten. Eine korrespondierende Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg trägt dabei am stärksten zur Reduktion negativer Gerechtigkeitsurteile bei (durchschnittlicher marginaler Effekt: -0,413). Darüber hinaus besitzen auch Entscheidungen des Top-Managements, welche für andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben sowie die Information der Belegschaft über die Höhe und Auswahlkriterien der Bonuszahlungen ein vergleichsweise starkes Gewicht (durchschnittliche marginale Effekte: 0,229 bzw. -0,200). Etwas schwächere, aber ebenfalls hochsignifikante Effekte gehen von einem branchenüblichen Unternehmensergebnis sowie einer niedrigeren Bonushöhe aus (durchschnittliche marginale Effekte: 0,122

bzw. -0,088). Unter den Eigenschaften der Befragten besitzen der Interaktionsterm zwischen dem Geschlecht und dem Erhalt von Bonuszahlungen sowie die Variable „Erhalt von Bonuszahlungen“ selbst die stärksten Effekte (durchschnittliche marginale Effekte: 0,108 bzw. -0,092). Etwas schwächer in den Effektstärken zeigen sich schließlich die Variablen „Gewerkschaftsmitgliedschaft“, „berufliche Stellung“ und „Alter“.

## **6 Fazit**

Ziel des Aufsatzes war es herauszufinden, welche Faktoren die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen im Top-Management beeinflussen. Der Beitrag widmete sich damit einem Thema, zu dem bisher keine empirischen Befunde vorlagen. Bisherige Erkenntnisse aus der Forschung zur Entlohnungsgerechtigkeit lassen sich nicht ohne Weiteres auf die Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen im Top-Management übertragen. Denn Boni folgen aufgrund ihrer Variabilität und grundsätzlichen Leistungsorientierung anderen Entlohnungsregeln als Festgehälter.

Durch die Analyse von hypothetischen Szenarien in Form von Vignetten ließen sich kausale Effekte möglicher Einflussfaktoren auf die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten ermitteln. Auch wenn die Bewertenden in dieser Erhebung nicht selbst von den Bonuszahlungen ihrer Geschäftsführung betroffen waren, so waren dennoch teilweise sehr starke Effekte zu beobachten. Dabei geht von den situationsbestimmenden Merkmalen insgesamt ein größerer Einfluss aus als von den Eigenschaften der Befragten. Anhand des Szenarios Nr. 10 – das einzige, welches von den Befragten überwiegend als „eher gerecht“ bzw. „gerecht“ beurteilt wurde – ist etwa zu erkennen, dass Bonuszahlungen im Top-Management durchaus auf Akzeptanz stoßen können. Dies setzt jedoch voraus, dass nicht nur die Geschäftsführung, sondern die gesamte Belegschaft am Unternehmenserfolg beteiligt wird. Dass dieser Aspekt von großer Bedeutung ist, zeigt zudem der im Vergleich mit allen anderen Variablen stärkste Einfluss dieser Variable auf die Gerechtigkeitsurteile in den multivariaten Analysen.

Ebenfalls zu weniger negativen Gerechtigkeitsurteilen tragen eine Berücksichtigung der Interessen der Belegschaft bei Entscheidungen des Managements sowie deren Information über die Höhe und Auswahlkriterien der Boni an das Management bei. Dabei fällt auf, dass diese beiden Aspekte ebenfalls eine Form der Beteiligung der Belegschaft darstellen – wenn auch nur in Hinblick auf die im Zusammenhang mit den Bonuszahlungen getroffenen Entscheidungen. Anhand der deskriptiven Auswertungen zeigt sich jedoch, dass diese zwei Aspekte allein nicht ausreichen, um auch Akzeptanz gegenüber den Bonuszahlungen herzustellen. Wie am

fehlenden Einfluss des Hinweises auf die Branchenüblichkeit der Bonuszahlungen erkennbar ist, kommt es zudem auf die „richtige“ Informationspolitik an. Nicht jede Information erzielt einen positiven Effekt.

Von geringerer Bedeutung sind zudem die Zahlung der Boni in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg sowie deren Höhe. Vor dem Hintergrund, dass gerade die Höhe der Bonuszahlungen bzw. deren Begrenzung häufig im Zentrum der öffentlichen und politischen Diskussion und von Veränderungsvorschlägen steht, überrascht dieser vergleichsweise schwache Einfluss.

Gänzlich ohne Bedeutung ist schließlich die Verantwortung des Top-Managements. Auch wenn belegt ist, dass die Höhe des Gehaltes von Top-Managern zu einem nicht unbeträchtlichen Teil von der Unternehmensgröße abhängt, werden variable Vergütungsbestandteile offenbar insbesondere anhand von veränderlichen Größen – wie etwa der konkret erbrachten Arbeitsleistung – beurteilt und nicht nach weitgehend konstanten Kriterien wie der Verantwortung des Top-Managements. Dies schließt nicht aus, dass die übernommene Verantwortung die Bewertung des Grundgehalts eines Top-Managers beeinflusst. Ob dies tatsächlich der Fall ist, wäre in weiteren Untersuchungen zu prüfen.

In Übereinstimmung mit Cohen-Charash und Spector (2001) besitzen die soziodemografischen Merkmale der Befragten ebenfalls keine oder vergleichsweise geringere Einflüsse auf die Gerechtigkeitsurteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management. Der im Vergleich stärkste Einfluss geht von der Interaktion zwischen dem Geschlecht und dem Erhalt von Bonuszahlungen aus. Demnach bewerten Männer, die selbst am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt werden, die Bonuszahlungen an Top-Manager als weniger ungerecht als Frauen und Männer, die keine Boni erhalten. Warum sich dieser Einfluss der persönlichen Interessen auf Männer beschränkt, ist weiter zu prüfen. Weitere, wenn auch im Vergleich geringere Einflüsse gehen ferner von den Variablen „Gewerkschaftsmitgliedschaft“, „berufliche Stellung“ und „Alter“ aus.

Insgesamt ist festzuhalten, dass verschiedene Faktoren die Gerechtigkeitsurteile von Beschäftigten zu Bonuszahlungen im Top-Management unterschiedlich stark beeinflussen. Eine korrespondierende Erfolgsbeteiligung der Belegschaft sowie deren Beteiligung an den im Zusammenhang mit den Bonuszahlungen getroffenen Entscheidungen sind für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dabei am Wichtigsten. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bekommen damit eine besondere Relevanz. Denn wie die eingangs zitierten Studien belegen, müssen negative Urteile gegenüber Bonuszahlungen im Top-Management nicht ohne Folgen

bleiben. Der Aufsatz liefert damit nicht nur neue Erkenntnisse zu gesellschaftlich relevanten und aktuellen Fragen der sozialen Gerechtigkeit. Er ist auch für betriebliche und politische Akteure von Bedeutung, indem er Anregungen für einen spezifischen, aber dennoch wichtigen Aspekt zur Gestaltung von Einkommensverteilungen gibt (vgl. dazu auch Struck et al. 2013).

## Literaturverzeichnis

- Adams, J. Stacy. 1965. Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2:267-299.
- Auspurg, Katrin, Martin Abraham und Thomas Hinz. 2009. Die Methodik des faktoriellen Surveys in einer Paarbefragung. In *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, Hrsg. Peter Kriwy und Christiane Gross, 179-210. Wiesbaden: VS Verlag.
- Beck, Michael und Karl-Dieter Opp. 2001. Der faktorielle Survey und die Messung von Normen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53(2):283-306.
- Bennett, Jenny und Hagen Lesch. 2011. Mehr Lohngerechtigkeit durch Mindestlöhne? Die Gerechtigkeitswahrnehmung von Geringverdienern. *Sozialer Fortschritt* 60(7):143-150.
- Benz, Matthias und Alois Stutzer. 2001. *Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Ein Diskussionsbeitrag*. Arbeitspapier Nr. 81. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich. <http://ideas.repec.org/p/zur/iewwpx/081.html> (Zugegriffen: 01. Okt. 2013)
- Bispinck, Reinhard. 2007. Bezahlung nach Erfolg und Gewinn. Verbreitung und tarifliche Regulierung. In *WSI-Tarifhandbuch 2007*, Hrsg. WSI, 55-81. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Bispinck, Reinhard. 2011. *Tarifpolitischer Jahresbericht 2010: Beschäftigungssicherung und gedämpfte Lohnentwicklung*. Düsseldorf: WSI.
- Bloom, Matt und John G. Michel. 2002. The relationships among organizational context, pay dispersion and managerial turnover. *Academy of Management Journal* 45(1):33-42.
- Brockner, Joel, Rocki L. Dewitt, Steven Grover und Thomas Reed. 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. *Journal of Experimental Social Psychology* 26(5):389-407.
- Chahed, Yasmine und Hans E. Müller. 2006. *Unternehmenserfolg und Managervergütung. Ein internationaler Vergleich*. München und Mering: Hampp.
- Charness, Gary und David I. Levine. 2000. *When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment*. Arbeitspapier, Department of Economics, UC Santa Barbara. <http://www.jstor.org/stable/2695965> (Zugegriffen: 01. Okt. 2013).
- Cohen-Charash, Yochi und Paul E. Spector. 2001. The Role of Justice in Organizations. A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2):278-321.

- Cowherd, Douglas M. und David I. Levine. 1992. Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly* 37(2):302-320.
- DSW (Hrsg.). 2011. *Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2010*. [http://www.dsw-info.de/uploads/media/DSW\\_Verguetungsstudie\\_Vorstaende\\_2011\\_alle\\_Charts.pdf](http://www.dsw-info.de/uploads/media/DSW_Verguetungsstudie_Vorstaende_2011_alle_Charts.pdf) (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- DSW (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> (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- Eckardstein, Dudo von und Stefan Konlechner. 2008. *Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung. Zur Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen*. München und Mering: Hampp.
- Fischer, Lorenz und Günter Wiswede. 2002. *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. Auflage. München und Wien: Oldenbourg.
- Frings, Cornelia. 2010. *Soziales Vertrauen. Eine Integration der soziologischen und der ökonomischen Vertrauensatheorie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Goodman, Paul S. 1975. Effect of perceived inequity on salary allocation decisions. *Journal of Applied Psychology* 60(3):372-375.
- Greenberg, Jerald. 1990a. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* 16(2):399-432.
- Greenberg, Jerald. 1990b. Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology* 75(5):561-568.
- Groß, Jochen und Christina Börensen. 2009. Wie valide sind Verhaltensmessungen mittels Vignetten? Ein methodischer Vergleich von faktoriellem Survey und Verhaltensbeobachtung. In *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, Hrsg. Peter Kriwy und Christiane Gross, 149-178. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hank, Rainer. 2007. *Managergehälter. Der Preis der Gerechtigkeit*. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 16.12.2007, 50:46.
- Heß, Dorit und Olaf Storbeck. 2012. *Gehaltsstudie. Manager werden nicht nach Leistung bezahlt*. Handelsblatt vom 27.02.2012. <http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/nachrichten/gehaltsstudie-manager-werden-nicht-nach-leistung-bezahlt-seite-all/6258410-all.html> (Zugegriffen: 06. Sep. 2013).
- Hesse, Nils. 2008. *Managerentlohnung und die Reformbereitschaft der Bevölkerung. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie sozialer Präferenzen*. Marburg: Metropolis.
- Hesse, Nils und Fernanda Rivas. 2007. *Managerial Compensation in a Two-Level Gift-Exchange Experiment*. Arbeitspapier Nr. 23, dECON Departamento de Economía, Universidad de la República.
- Hinz, Thomas, Katrin Auspurg, Anja Joos, Judith Schwarz, Stefan Liebig, Carsten Sauer und Meike May. 2010. *Bericht zur Studie Einkommensgerechtigkeit in Deutschland. Ein For-*

- schungsprojekt der Universitäten Konstanz und Bielefeld. <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/liebig/pdf/Studie-Einkommensgerechtigkeit-2010.pdf> (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- Holst, Elke und Anne Busch. 2010. *Führungskräfte-Monitor 2010*. Berlin: DIW.
- Katz, Daniel. 1967. The functional approach to the study of attitudes. In *Readings in attitude theory and measurement*, Hrsg. Martin Fischbein, 457-468. New York: Wiley.
- Kienbaum (Hrsg.). 2008. *Kienbaum-Analyse zur Gehaltsentwicklung im DAX*. [http://www.kienbaumnewplacement.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650\\_read-1199](http://www.kienbaumnewplacement.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-1199) (Zugegriffen: 24. August 2013).
- Lazar, Christian. 2007. *Managementvergütung, Corporate Governance und Unternehmensperformance. Eine modelltheoretische und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Gabler.
- Lengfeld, Holger und Stefan Liebig. 2003. Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung. *Industrielle Beziehungen* 10(4):472-490.
- Leventhal, Gerald S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? In *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, Hrsg. Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg und Richard H. Willis, 27-55. Boston: Springer US.
- Leventhal, Gerald S., Jurgis Karuza und William R. Fry (1980): Es geht nicht nur um Fairneß: Eine Theorie der Verteilungspräferenzen. In *Gerechtigkeit und soziale Interaktion*, Hrsg. Gerold Mikula, 185-250. Bern: Huber.
- Liebig, Stefan. 1997. *Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen*. München und Mering: Hampp.
- Liebig, Stefan und Jürgen Schupp. 2008. Leistungs- oder Bedarfsgerechtigkeit. Über einen normativen Zielkonflikt des Wohlfahrtsstaats und seiner Bedeutung für die Bewertung des eigenen Erwerbseinkommens. *Soziale Welt* 59(1):7-30.
- Miller, David. 2008. *Grundsätze sozialer Gerechtigkeit*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Pfeffer, Jeffrey und Nancy Langton. 1993. The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly* 38(2):382-407.
- Porac, Joseph. F., James B. Wade und Timothy G. Pollock. 1999. Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation. *Administrative Science Quarterly* 44(1):112-144.
- Prinz, Enrico und Joachim Schwalbach. 2011. *Zum Stand der Managervergütung in Deutschland und Europa: Ein aktuelles Porträt*. <https://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/managervergue> (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- Regierungskommission DCGK (Hrsg.). 2012a. *Deutscher Corporate Governance Kodex* (in der Fassung vom 15. Mai 2012). [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2012/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Mai\\_2012.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2012/D_CorGov_Endfassung_Mai_2012.pdf) (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).



- Regierungskommission DCGK (Hrsg.). 2012b. *Deutscher Corporate Governance Kodex*. <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- Schroeder, Wolfgang und Stephen J. Silvia. 2003. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Hrsg. Wolfgang Schroeder und Bernhard Wessels, 244-270. Wiesbaden: Westdt.
- Schulten, Thorsten. 2008. Reallohnentwicklung. Deutschlands Sonderrolle in Europa. *Wirtschaftsdienst* 10:629-630.
- Schwalbach, Joachim. 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/view](http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/Verguetungsstudie_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf/view) (Zugegriffen: 24. Aug. 2013).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). 2009. *Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit*. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 19. August 2009 in Frankfurt a. M. Wiesbaden.
- Stephan, Gesine, Matthias Dütsch, Cathrin Gückelhorn und Olaf Struck. 2013. *Die Befragung "Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit". Erhebungsdesign, Selektivitätsanalyse und Gewichtung*. FDZ-Methodenreport 07/2013 (DE). Nürnberg: FDZ.
- Struck, Olaf, Gesine Stephan, Christoph Köhler, Alexandra Krause, Christian Pfeifer und Tatjana Sohr. 2006. *Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Struck, Olaf, Matthias Dütsch, Cathrin Gückelhorn, Sabrina Hay und Gesine Stephan. 2013. *Bonuszahlungen: Gerechtigkeitsempfinden und betriebliche Folgewirkungen*. Manuskript. Bamberg.
- Tosi, Henry L., Steve Werner, Jeffrey P. Katz und Luis R. Gomez-Mejia. 2000. How much does Performance Matter? A Meta Analysis of CEO Pay Studies. *Journal of Management* 26(2):301-339.
- Wade, James. B., Charles A. O'Reilly und Timothy G. Pollock. 2006. Overpaid CEOs and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation. *Organization Science* 17(5):527-544.
- Wiemeyer, Joachim. 2004. Die Höhe der Managergehälter und die Frage der „sozialen Gerechtigkeit“. *Wirtschaftsdienst* 84(6):354-357.
- Wüst, Kirsten und Brigitte Burkart. 2010. Womit haben wir das verdient? Weniger Geld bei besserer Leistung. *WSI Mitteilungen* 63(6):306-313.

## Anhang

Tabelle 3: Häufigkeitsverteilungen der Szenarienbewertungen (sortiert in absteigender Reihenfolge nach dem Anteil an negativen Gerechtigkeitsurteilen)

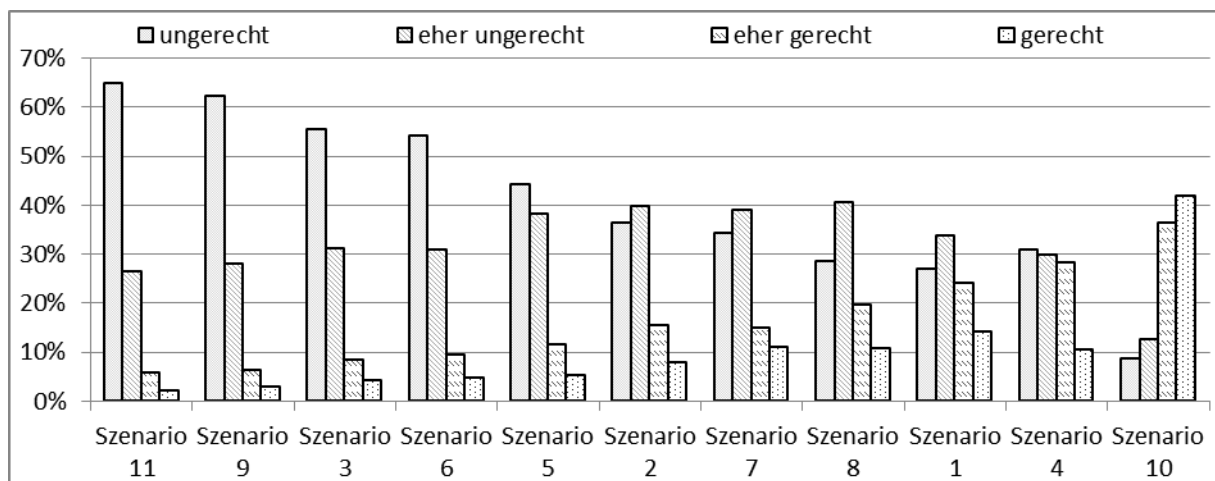
Nr.	Szenario*	Kategorien	n	%
11	Die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens führte <u>Rationalisierungsmaßnahmen</u> durch. Dadurch <u>reduzierte</u> sie die <u>Mitarbeiterzahl</u> . Am Jahresende wurde ein <u>Gewinnzuwachs</u> erzielt. Die <u>Geschäftsführung</u> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen <u>Bonus</u> von <u>50%</u> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	161	64,9
		eher ungerecht	66	26,6
		eher gerecht	15	6,1
		gerecht	6	2,4
9	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Die <u>Belegschaft</u> wurde <u>über die Bonuszahlungen nicht informiert</u> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	146	62,4
		eher ungerecht	66	28,2
		eher gerecht	15	6,4
		gerecht	7	3,0
3	Die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens führte <u>Rationalisierungsmaßnahmen</u> durch. Dadurch <u>reduzierte</u> sie die <u>Mitarbeiterzahl</u> . Am Jahresende wurde ein <u>Gewinnzuwachs</u> erzielt. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	142	55,7
		eher ungerecht	80	31,4
		eher gerecht	22	8,6
		gerecht	11	4,3
6	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die <u>Geschäftsführung</u> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen <u>Bonus</u> von <u>50%</u> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	142	54,4
		eher ungerecht	81	31,0
		eher gerecht	25	9,6
		gerecht	13	5,0
5	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die <u>Geschäftsführung</u> erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen <u>branchenüblichen Bonus</u> von <u>50%</u> . Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	113	44,3
		eher ungerecht	98	38,4
		eher gerecht	30	11,8
		gerecht	14	5,5
2	<b>Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.*</b>	ungerecht	96	36,5
		eher ungerecht	105	39,9
		eher gerecht	41	15,6
		gerecht	21	8,0
7	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Die <u>Belegschaft</u> wurde <u>über die Auswahlkriterien für die Bonuszahlungen informiert</u> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	89	34,5
		eher ungerecht	101	39,2
		eher gerecht	39	15,1
		gerecht	29	11,2
8	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Die <u>Belegschaft</u> wurde <u>über die Höhe der Bonuszahlungen informiert</u> . Sie erhält einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	71	28,6
		eher ungerecht	101	40,7
		eher gerecht	49	19,8
		gerecht	27	10,9
1	Ein mittelständisches Unternehmen hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die <u>Verkaufszahlen gesteigert</u> und einen <u>Gewinnzuwachs</u> erzielt. Die <u>Geschäftsführung</u> war daran <u>maßgeblich beteiligt</u> . Sie erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	68	27,2
		eher ungerecht	85	34,0
		eher gerecht	61	24,4
		gerecht	36	14,4

4	Ein <u>Großunternehmen</u> hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die <u>Verkaufszahlen gesteigert</u> und einen <u>Gewinnzuwachs</u> erzielt. Die <u>Geschäftsführung</u> war <u>daran maßgeblich beteiligt</u> . Sie erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	ungerecht	84	31,0
		eher ungerecht	81	29,9
		eher gerecht	77	28,4
		gerecht	29	10,7
10	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200 000 Euro einen Bonus von 25%. <u>Alle anderen Beschäftigten werden ebenfalls am Erfolg des Unternehmens beteiligt</u> . Sie erhalten eine Zulage in Höhe eines Monatsgehaltes.	ungerecht	22	8,7
		eher ungerecht	32	1,7
		eher gerecht	92	36,5
		gerecht	106	42,1

\*) Sämtliche Szenarien besitzen einen einheitlichen Grundaufbau: Sie basieren auf ein und derselben Grundsituation (= Szenario Nr. 2), von der sie inhaltlich immer nur in einer einzigen Aussage abweichen. Die Abweichungen von der Grundsituation wurden in den Szenarien jeweils hervorgehoben (unterstrichen). Szenario Nr. 11 weicht in zwei Aussagen von der Grundsituation ab.

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Abbildung 1: grafische Darstellung der Häufigkeitsverteilungen der Szenarienbewertungen (sortiert in absteigender Reihenfolge nach dem Anteil an negativen Gerechtigkeitsurteilen)



Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

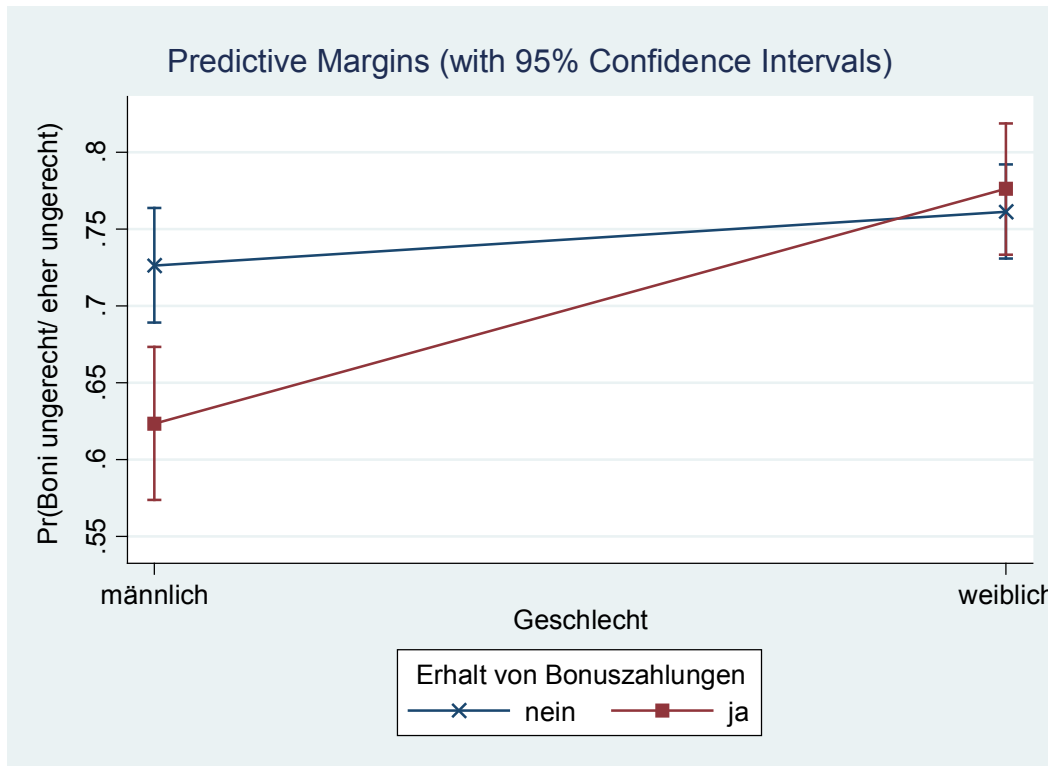
Tabelle 4: Deskriptive Statistiken der in den Analysen enthaltenen Variablen

Variable*	n	%
<i>abhängige Variable</i>		
Bonus ungerecht/ eher ungerecht	2 030	72,6
Bonus eher gerecht/ gerecht	765	27,4
<i>unabhängige Variablen: Szenarienmerkmale</i>		
<i>Unternehmensgewinn und -größe (= Leistung des Top-Managements)</i>		
mittelständisches Unternehmen, Verkaufszahlen gesteigert, Gewinnzuwachs erzielt, Geschäftsführung maßgeblich beteiligt	250	8,9
mittelständisches Unternehmen, branchenübliches Unternehmensergebnis erzielt	1 771	63,4
Großunternehmen, Verkaufszahlen gesteigert, Gewinnzuwachs erzielt, Geschäftsführung maßgeblich beteiligt	271	9,7
mittelständisches Unternehmen, Geschäftsführung führte Rationalisierungsmaßnahmen durch, Reduktion der Mitarbeiterzahl, Gewinnzuwachs erzielt	503	18,0

<i>Bonus der Geschäftsführung</i>		
25%	2 031	72,7
branchenübliche 50%	255	9,1
50%	509	18,2
<i>Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg</i>		
ja	252	9,0
nein	2 543	91,0
<i>Informationspolitik</i>		
Belegschaft über Höhe oder Auswahlkriterien des Bonus informiert	506	18,1
Belegschaft nicht über Bonus informiert	234	8,4
Informationspolitik in Szenario nicht erwähnt	2 055	73,5
<i>unabhängige Variablen: Befragtenmerkmale</i>		
<i>Erhalt von Bonuszahlungen</i>		
ja	446	36,6
nein	773	63,4
<i>Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die Boni erhalten</i>		
niemand oder nur einzelne Beschäftigte	682	56,0
gesamte oder größere Teile der Belegschaft	537	44,1
<i>Berufliche Stellung</i>		
un-/ angelernte Beschäftigte	260	21,3
qualifizierte Beschäftigte	614	50,4
hochqualifizierte Beschäftigte bzw. mit Führungsaufgaben	345	28,3
<i>Geschlecht</i>		
weiblich	639	52,4
männlich	580	47,6
<i>Alter</i>		
jünger als 35 Jahre	232	19,0
zwischen 35 und 50 Jahren	585	48,0
älter als 50 Jahre	402	33,0
<i>Gewerkschaftsmitgliedschaft</i>		
ja	255	20,9
nein	964	79,1
<i>Interaktion: Geschlecht * Erhalt von Bonuszahlungen</i>		
weiblich und erhält Boni	1 014	83,2
übrige Kombinationen	205	16,8

\*) Für die Analysen wurden sämtliche Variablen binär codiert: 0 = genannte Ausprägung trifft nicht zu; 1 = genannte Ausprägung trifft zu  
Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Abbildung 2: grafische Darstellung der Interaktion zwischen dem Geschlecht und dem Erhalt von Bonuszahlungen



Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen