PUBLIKATION

Fast 10.000 Euro Extra-Gehalt im Jahr: Immer mehr Mitarbeiter erhalten variable Vergütung — was ihr über Boni und Zielvereinbarungen wissen müsst

Copyright und Erstveröffentlichung

BUSINESS INSIDER
Ausgabe 14. April 2021

Externer Link

https://www.businessinsider.de/karriere/boni-und-zielvereinbarungen-das-ist-variable-verguetung-und-so-geht-ihr-damit-am-besten-um-c/

Fast 10.000 Euro Extra-Gehalt im Jahr: Immer mehr Mitarbeiter erhalten variable Vergütung — was ihr über Boni und Zielvereinbarungen wissen müsst

Judith Schallenberg-Kappius
14 Apr 2021

© Shutterstock

- **Die variable Vergütung bildet in vielen Unternehmen einen Teil des Verdienstes – auch in Krisenzeiten, wie eine Studie zeigt.**
- **Frauen in Deutschland erhalten deutlich geringere Boni als Männer: im Schnitt 3.800 Euro pro Jahr, bei Männern sind es 8.800 Euro.**
- **Die Kopplung von Zielvereinbarungen und Boni kann zu Konflikten führen. Sie setzt viele Beschäftigte unter großen Druck. Experten empfehlen mehrere Anreize — und eine gute Kultur im Unternehmen.**
- **Mehr Artikel auf Business Insider findet ihr hier.**

Die Corona-Pandemie stellt Gewissheiten in Frage, auch beim Einkommen. Derzeit sinken die Bruttolöhne — wenn auch nicht langfristig. Viele Menschen orientieren sich in der Krise beruflich neu. Andere erwarten Einschnitte beim variablen Gehalt, etwa bei Bonuszahlungen. Die Sonderleistungen honorieren den individuellen Erfolg von Beschäftigten und beteiligen sie an einem guten Firmenergebnis.

Besonders wichtig sind Boni im Verkauf. Was ein einziger geplatzter Auftrag bedeuten kann, erlebte der Bochumer Betriebswirt Sascha Alavi. Er beschäftigt sich an der Ruhr-Universität Bochum mit Lohnanreizsystemen. Im Rahmen seiner Forschungen im Vertriebsumfeld war er dabei, als ein Autoverkäufer in einem Autohaus unter Druck geriet. „Seine Provision hing am Verkauf einer bestimmten Zahl von Autos im Monat", schildert Alavi. „Als ich ihn traf, hatte er gerade eines verkauft und sich gefreut, sein Ziel zu erreichen — sein Monatsgehalt hing davon ab. Dann erreichte ihn ein Anruf: Das Auto konnte aus technischen Gründen nicht verkauft werden. Seine Provision war weg. Er hatte vor meinen Augen einen Nervenzusammenbruch."

BUSINESS INSIDER
AUFSTEHEN, KARRIERE MACHEN
Der neue Newsletter für Job- und Karrierethemen
NEWSLETTER ABONNIEREN

Job-Empfehlungen

- Referent Startups (m/w/d) – Startup Network Coordinator. bei BITKOM e.V. (Berlin, Deutschland)
- Senior Performance Marketer (m/w/d) in Berlin gesucht bei Rosenmeister LegalTech GmbH (Berlin, Deutschland)
- Technical Co-founder / CTO (m/f/d) for an Air Quality Startup bei Next Big Thing AG (Berlin, Deutschland)
- Performance Marketing Manager (m/w/d) bei StackFuel GmbH (Berlin, Deutschland)
- Sales Manager (m/w/d) - Strategische Partnerschaften & Business Development bei StackFuel GmbH (Berlin, Deutschland)
- Performance Marketing Manager (m/w/d) - B2B SaaS Start-up bei CAYA (Berlin, Deutschland)

Nicht viele Angestellte kennen ein derartig variables Gehalt: 2020 erhielt jeder sechste Beschäftigte in Deutschland (16 Prozent) einen Bonus. Trotz Krise erwarten ein Drittel aller Arbeitnehmer und etwa zwanzig Prozent der Arbeitnehmerinnen eine Auszahlung der variablen Vergütung, ergab eine Erhebung der Unternehmen Statista und GEHALT.de. Ein Viertel (26 Prozent) der dabei Befragten gehen von einer geringeren Bonuszahlung aus, 58 Prozent erwarten so viel wie im vergangenen Jahr, elf Prozent sogar mehr. In die Erhebung gingen zwischen Dezember 2019 und Dezember 2020 knapp 47.000 Vergütungsangaben von Beschäftigten nach dem Parameter „Variable Vergütung" ein.

Berufseinsteiger und Beschäftigte in anderen Branchen erhalten selten mehr als ein Zehntel ihres Jahreseinkommens als Bonus. Anders ist es in verkaufsnahen Bereichen — und bei Führungskräften. Verschiedene Studien weisen für deutsche Führungskräfte laut Gehaltsreporter.de einen Anteil von 35 bis 39 Prozent variablen Gehalts am Gesamtgehalt aus. Bei oberen Führungskräften kann der Anteil des Festgehalts bei 65 bis 60 Prozent liegen. Beschäftigte ohne Verantwortung erhalten variable Gehaltsbestandteile in Form von wenigen Prozent.

Bonus, Provision, Zielvereinbarung: Gestaltung des variablen Gehalts

In Umfragen bevorzugen Menschen ein Einkommen mit festen und variablen Teilen knapp vor dem reinen Festgehalt. Darüber entscheidet letztlich natürlich der Arbeitgeber. „Hinter erfolgsbezogenen Gehaltsbestandteilen steht das Bedürfnis der Unternehmen nach Steuerung", sagt Martin Graemer, Managing Consultant und Coach für Veränderungsmanagement der ComTeam Group. Er hat schon zahlreiche Beschäftigte in Vertriebsorganisationen zu Gehaltsfragen beraten.

Boni waren lange Zeit Vertriebsmanagern und Führungskräften vorbehalten. Der Grund: In beiden Bereichen ist die Orientierung an Zahlen für den Erfolg essentiell. „Ein guter Verkäufer soll von Lohnanreizen profitieren, um noch mehr zu verkaufen", erklärt Graemer. Da ist ein Neuwagen nur ein Beispiel — aber eines mit Symbolkraft. Durch die teilweise hohen Summen macht sich ein nicht erreichtes Ziel hier empfindlich bemerkbar.

Auch wer viel Führungsverantwortung trägt, kennt den an die eigene Leistung gekoppelten Bonus. 2017 etwa erhielten im deutschsprachigen Raum neun von zehn Topmanagern und 84 Prozent der Führungskräfte im mittleren Management laut einer Kienbaum-Studie einen an ihre Leistung gekoppelten Bonus.

Heute sind variable Anteile des Gehalts in vielen Unternehmen für Beschäftigte aller Hierarchieebenen gängig. „Das variable Gehalt und damit auch der Bonus wurde mit der Zeit in immer mehr Unternehmen ausgeweitet auf alle Mitarbeiter", sagt Birgit Horak, Vergütungsexpertin und Managing Partner des HR-Beratungsunternehmens Lurse.

Sie orientieren sich an der Leistung des Einzelnen und oft auch am Erfolg des Unternehmens. Der Bonus hängt als Teil der variablen Vergütung an intern festgelegten Faktoren. Je nach Branche sind Beschäftigte auf ihn angewiesen, um ihr volles Gehalt zu bekommen, etwa in Vertrieb und Verkauf. Hier kann er 30 bis 50 Prozent des Gehalts bedeuten. Der Bonus muss, genau wie das Gehalt, versteuert werden.

Branchen, Funktion, Region: Davon hängt das variable Gehalt ab

Wer in welcher Form und Höhe variable Gehaltsbestandteile erhält, hängt von vielen Faktoren ab: der Branche, der eigenen Position, aber auch von Unternehmensgröße und Region.

Viele Beschäftigte kennen Zielvereinbarungen: Sie umschreiben ihre Leistungsziele im Job — das können qualitative Ziele sein, wie Unternehmensvisionen und strategische Maßnahmen, aber auch messbare Kennzahlen. Meist sind Zielvereinbarungen an variable Gehaltsbestandteile gekoppelt. Wie sie ausgestaltet sind, ist, wie auch der Bonus, klar geregelt, meist im Arbeitsvertrag. Hier ist auch die Höhe der finanziellen Leistung für sie festgelegt. Kein fester Bestandteil des Gehalts sind Gratifikationen als Sonderzahlungen, etwa Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld.

Nicht alle Branchen kennen variable Gehaltsbestandteile neben dem Festgehalt. Gängig sind sie in den Branchen Telekommunikation, Finanzdienstleistung, Banken, Unternehmensberatung und Halbleiter, in denen 30 bis 40 Prozent der Beschäftigten variable Vergütungen erhalten. Traditionelle MINT-Sektoren stehen laut gehalt.de an der Spitze der Bonusskala. Im Handwerk, in sozialen Einrichtungen und im Lebensmitteleinzelhandel dagegen gibt es Festgehälter — von Prämienzahlungen in der Pandemie einmal abgesehen.

© Gehalt.de / Statista

Jahres-Bonus: im Schnitt 8.800 Euro für Männer, 3.800 Euro für Frauen

In Deutschland bestimmt auch die Region den Bonus mit: In Hessen etwa bekommen laut gehalt.de 19 Prozent der Beschäftigten eine Bonuszahlung, sie liegt im Mittel bei 8.400 Euro. In Mecklenburg-Vorpommern dagegen erhalten 11 Prozent der Befragten eine variable Vergütung, im Mittel beträgt diese 4.100 Euro.

Auch die Unternehmensgröße hat Einfluss auf Sonderleistungen. Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten zahlen die höchsten variablen Gehaltsanteile (9.400 Euro), verglichen mit Firmen mit bis zu 100 (5.000 Euro) oder bis zu 1.000 (6.700 Euro) Beschäftigten. Wer Führungsverantwortung trägt, ist nach wie vor besonders prädestiniert für Sonderleistungen: 44 Prozent aller Führungskräfte erhalten einen Bonus, aber nur 14 Prozent aller Fachkräfte, ermittelte gehalt.de.

© Gehalt.de / Statista

Das Geschlecht ist ebenfalls ausschlaggebend, noch massiver als bei der regulären Lohnlücke zwischen Männern und Frauen, der Gender Pay Gap: Männliche Angestellte in Deutschland erhalten im Mittel eine variable Vergütung in Höhe von 8.800 Euro im Jahr, Arbeitnehmerinnen dagegen mit rund 3.800 Euro nicht einmal die Hälfte dessen, wie die Studie von Gehalt.de und Statista ermittelte.

In punkto Fairness hat die variable Vergütung auch für Experten Grenzen: Gekoppelt an Leistung, kann sie Angestellte in Unternehmen erschöpfen — auch schon jenseits eines Nervenzusammenbruchs.

Kopplung von Leistung und Gehalt kann schaden

Das wies Betriebswirt Alavi, der am Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum lehrt, in Studien nach. Der Autoverkäufer war für ihn nur ein Auftakt. Nur wenige Berufsgruppen seien so stark mit dem Thema Bonus und Zielerreichung konfrontiert wie Beschäftigte im Vertrieb, sagt er. Seit Jahren erforscht er die Auswirkungen von Lohnanreizsystemen auf die Gesundheit. Erschöpfung bis hin zu Depressionen seien keine seltenen Ereignisse, wenn sie aus Stress und Überforderung resultierten, sagt Alavi. „Auch da, wo Leistungen überwacht werden, in Callcentern, in der Kundenakquise, geraten Menschen oft unter Stress."

Mit seinen Kollegen Kim Linsenmayer und Johannes Habel begleitete er im Rahmen eines Feldexperiments über zwölf Monate ein mittelständisches deutsches Industriegüterunternehmen. Es wandelte in dieser Zeit sein Vergütungsmodell von 80 Prozent variablem hin zu 80 Prozent festem Lohn um. Die Forscher werteten die Daten von mehr als 800 Beschäftigten dazu aus. Und stellten fest: Stärkere Leistungsanreize gehen mit mehr Krankheitstagen einher. Sie erzeugen ungesunden Druck.