

# Brauchen wir Boni wirklich?

## Liebe Leserinnen und Leser,

sollte individuelle Leistung mithilfe eines finanziellen Bonus incentiviert werden? Viele von Ihnen wird die Frage überraschen. Zum einen ist der individuelle Bonus fester Bestandteil vieler, wenn nicht fast aller Vergütungssysteme – wie wir nicht zuletzt in den regelmäßigen Gehaltsstudien des WHU Controllerpanels sehen. Zum anderen gibt es auch gute theoretische Argumente dafür. Ein finanzieller Bonus für die individuelle Leistung motiviert und trägt so dazu bei, dass die incentivierten Manager (oder Controller) ihren Einsatz maximieren. Zudem ist die Höhe des Bonus ein Signal, das gewünschte Selektionseffekte auslöst: Nur wirklich leistungsfähige und einsatzwillige Bewerber werden sich auf Verträge mit einem hohen variablen Vergütungsanteil bewerben. Und schließlich dient das Erreichen oder Nichterreichen eines vereinbarten Bonus im Unternehmen als Signal für Leistungsfähigkeit und weiteres Karrierepotenzial.

Interessanterweise beobachten wir in den vergangenen Jahren, dass trotz alledem mehr und mehr Unternehmen die gängige und scheinbar bewährte Praxis infrage stellen – beispielhaft sei nur der Energiekonzern RWE genannt, der darüber in diesem Heft berichtet. Warum tun diese Unternehmen das? Nun, aus einer verhaltensorientierten Sicht gibt es durchaus einige Argumente, die dem flächendeckenden Einsatz finanzieller Boni entgegenstehen.

Zunächst wissen wir aus der Literatur, dass ein Bonus für individuelle Leistung vor allem dann Sinn macht, wenn die zugrunde liegende Leistungserstellung einfach und gut zu messen ist und weder Kooperation noch Lernen erfordert – wahrlich nicht das, was die Arbeit eines Management-Teams in einem Kontext ständiger Veränderung und digitaler Disruption erwartet! Daneben zeigen Studien, dass individuelle Boni vielfältige nicht intendierte Verhaltenseffekte mit sich bringen. Sie verdrängen intrinsische Motivation und verstärken den Anreiz, (nur) genau das zu tun, was auch incentiviert und gemessen wird. Dummerweise ist das nicht immer das, was mit der Incentivierung eigentlich intendiert ist. Wer ein gutes Quartals- oder Jahresergebnis für ausgewählte finanzielle Kennzahlen möchte, wird es in vielen Fällen auch bekommen, aber möglicherweise zulasten von Dingen, die nicht gemessen werden



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

oder erst mittelfristig sichtbar werden. Und ist der mit dem Bonus verbundene Leistungsdruck nur ausreichend hoch, steigt zudem die Wahrscheinlichkeit, dass die Grauzonen des Erlaubten ausgelotet und gelegentlich auch überschritten werden. Schließlich verändern Boni die Kultur. Sie verstärken den Fokus auf das Eigeninteresse des Managers und das Denken in Silos, stehen so Team-Arbeit und enger, vertrauensvoller Zusammenarbeit entgegen. Und natürlich zieht ein hoher Anteil individueller Boni auch eher Einzelkämpfer an – die Kehrseite des oben erwähnten Selektionseffekts. Nicht zuletzt sind Boni wirklich teuer, die Einführung eines Bonussystems führt – vorsichtig formuliert – selten zu geringeren Personalkosten, und der damit verbundene Prozess bindet viele Kapazitäten.

Fassen wir zusammen: So einfach scheint die Antwort auf die eingangs gestellte Frage nicht zu sein, und es gibt gute Argumente, die individuelle Boni gerade in einem Kontext von Veränderung und digitaler Disruption fragwürdig erscheinen lassen. Grund genug, einen frischen Blick auf eine altbekannte Frage zu werfen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber