Die Rückkehr der Leistungskultur

Analyse zur Gestaltung und Wirkung betrieblicher Vergütungssysteme in Deutschland

Dr. Andrea Hammermann

Köln, 24.09.2025

IW-Report 43/2025

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

x.com
@iw_koeln

LinkedIn
@Institut der deutschen Wirtschaft

Instagram
@IW_Koeln

Autoren

Dr. Andrea Hammermann
Senior Economist für Personalökonomik
hammermann@iwkoeln.de
0221 – 4981-314

Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:
September 2025

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **4**

1 Einleitung **5**

2 Ausgewählte Studienergebnisse im aktuellen Diskurs **5**

3 Struktur von Vergütungssystemen in Deutschland **8**

3.1 Höhe und Entwicklung von Sonderzahlungen 8
3.2 Arten von Sonderzahlungen, Zuschlägen und Zusatzleistungen 11

4 Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung **13**

4.1 Wirkungsweisen und Verbreitung von Leistungsvergütung 13
4.2 Trends und Bemessungsgrundlage 16
4.3 Lohnanpassung in Krisenzeiten 19

5 Auswirkungen auf die wahrgenommene Qualität der Arbeit **21**

5.1 Lohn- und Arbeitszufriedenheit 21
5.2 Mitarbeiterengagement und Wechselabsicht 22

6 Ausblick **24**

7 Abstract **25**

Tabellenverzeichnis **26**

Abbildungsverzeichnis **26**

Literaturverzeichnis **27**

8 Appendix **29**

8.1 Datengrundlage 29
8.2 Ergänzende Auswertungen 30

JEL-Klassifikation

J24 – Humankapital; Qualifikation; Berufswahl; Arbeitsproduktivität
J31 – Lohnniveau und Lohnstruktur; Lohnunterschiede
M52 – Vergütungssysteme und ihre Auswirkungen

Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt, wie komplex und vielfältig betriebliche Vergütungssysteme sind, wer welche Sonderzahlungen, Zuschläge und Zusatzleistungen erhält und wie relevant die betriebliche Lohngestaltung für die Mitarbeitermotivation und -bindung sowie die betriebliche Resilienz in Krisenzeiten ist. Die Befunde der Analyse basieren zum einen auf Daten der Verdiensterhebung aus den Jahren 2022 bis 2024 und zum anderen auf Befragungsdaten von Beschäftigten und Arbeitgebern aus dem Jahr 2025.

- **Hohe Relevanz der Sonderzahlungen für die Vergütung:** Im Jahr 2024 verdienten in Deutschland vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer im Durchschnitt 5.942 Euro an Sonderzahlungen (unregelmäßige, nicht monatlich geleistete Zahlungen wie unter anderem Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Leistungsprämien oder Abfindungen). Dies entspricht einem Anteil von 10,6 Prozent am durchschnittlichen Jahresbruttogehalt ohne Sonderzahlungen laut Angaben des Statistischen Bundesamtes auf Basis der Verdiensterhebung. In Expertenberufen erhielten vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer mit durchschnittlich 11.991 Euro im Jahr 2024 die höchsten Sonderzahlungen.

- **Hohes Gehalt = hohe Sonderzahlungen:** Branchen mit hohen Verdiensten zahlen tendenziell auch höhere Sonderzahlungen. In den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen werden im Schnitt die höchsten Prämien und Boni bezahlt. Die niedrigsten durchschnittlichen Sonderzahlungen finden sich in der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung und den Sozialversicherungen.

- **Große Vielfalt an Sonderzahlungen, Zuschlägen und Zusatzleistungen im Einsatz:**

  - 65 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben eine betriebliche Altersversorgung und 61 Prozent zahlen ein Weihnachtsgeld. Jedes Zweite zahlt eine leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung. Die Angaben basieren auf einer Befragung von Personalverantwortlichen im Jahr 2025.

  - Laut Beschäftigtenbefragung 2025 erhalten 60 Prozent ein Weihnachts- und 45 Prozent ein Urlaubsgeld. Neben finanziellen Sonderzahlungen bekommen Beschäftigte häufig auch materielle Zusatzleistungen. Jeder Vierte erhält einen Zuschuss zum ÖPNV beziehungsweise ein Firmenfahrzeug oder ein E-Bike vom Arbeitgeber. Nahezu jeder Fünfte hat Zugang zu einer Betriebskantine beziehungsweise bekommt einen Essenszuschuss oder erhält Leistungen zur Gesundheitsförderung.

- **Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung werden (wieder) wichtiger:** Mehr als jedes vierte Unternehmen mit einer leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung nutzt diese im Jahr 2025 intensiver im Vergleich zu vor fünf Jahren. Eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung wird in Unternehmen am häufigsten eingesetzt, um Leistungsanreize zu setzen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und unterschiedliche Leistungen gerecht zu entlohnen. Beschäftigte, die eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung bekommen, sind nicht nur zufriedener mit ihrem Lohn, sondern auch engagierter im Arbeitsalltag und hegen seltener den Wunsch, ihren Arbeitgeber zu wechseln.

- **Anpassung der Lohnkosten in Krisenzeiten:** Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung auch ein, um die Lohnkosten an die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu koppeln. Jedes vierte Unternehmen plant für 2025 zudem ein Aussetzen von anstehenden Lohnerhöhungen oder Höhergruppierungen aufgrund schlechter wirtschaftlicher Aussichten. Beschäftigte, die Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, würden sogar im Schnitt auf 22 Prozent ihres Gehaltes verzichten, um ihren Arbeitsplatz zu sichern.

1 Einleitung

Die Arbeitsproduktivität in Deutschland ist in den letzten beiden Jahren gesunken und hat längst ihre Dynamik früherer Zeiten eingebüßt. Dabei müsste die Produktivität in Zukunft deutlich steigen, um die demografiebedingten Rückgänge an Arbeitskräften der nächsten Jahre ausgleichen zu können (Bardt/Grömling, 2025). Deutschland befindet sich zudem in einer wirtschaftlichen Schwächephase und vor diesem Hintergrund wird die Debatte um die Arbeitsmotivation und -leistung in Deutschland vehementer geführt als in den Jahren des Beschäftigungswachstums zuvor. Während es in der Politik um nicht weniger als die Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme bei rückläufigem Erwerbspersonenpotenzial geht, stellen betriebliche Entscheider ihr Leistungsmanagement auf den Prüfstand, um unter aktuell schwierigen Markt- und Absatzbedingungen wettbewerbsfähig zu bleiben und sich mit Blick auf die Verknappung des Arbeitskräfteangebots und die Herausforderungen der digitalen und ökologischen Transformation zukunftssicher aufzustellen. Daneben spielen strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt in die Gestaltung des betrieblichen Leistungsmanagements hinein. Arbeitsergebnisse spielen zwangsläufig dort eine gewichtigere Rolle, wo die eigentliche Leistungserbringung weniger sichtbar ist und Beschäftigte ihre Arbeit eigenverantwortlicher gestalten.

Dabei scheinen immer mehr betriebliche Entscheider das Thema der Leistungskultur neu für sich entdeckt zu haben. Öffentlichkeitswirksam hat sich der Vorstandsvorsitzende von SAP zu einem Kurswechsel bei den Leistungsbewertungen bekannt, indem Mitarbeiter stärker anhand ihrer Leistung differenziert werden sollen (Tagesschau, 11.02.2025). Dabei ist die Einteilung von Mitarbeitern in Leistungsgruppen nicht unumstritten, stellt sich doch immer auch die Frage, wie Leistung gemessen werden kann und welche Konsequenzen sich aus zu geringer Leistung ergeben. Als Vorbilder dienen oftmals US-Konzerne, wie beispielsweise Meta oder Amazon. Allerdings sind Unternehmen hierzulande hinsichtlich arbeitsrechtlicher Konsequenzen für vermeintlich leistungsschwache Mitarbeiter aufgrund des Kündigungsschutzes engere Grenzen gesetzt. Das Leistungsmanagement richtig aufzustellen ist eine herausfordernde Aufgabe und es gibt bereits umfangreiche wissenschaftliche Befunde zu den Wirkungsweisen von Leistungsbeurteilungen und der Vergütungsstruktur.

Im vorliegenden Beitrag soll es um die Frage gehen, wie Vergütungssysteme in Deutschland derzeit gestaltet sind und welche Entwicklungen und strukturellen Unterschiede sich erkennen lassen. Zu diesem Zweck werden sowohl Daten der Statistischen Ämter in Form der Verdiensterhebung der Jahre 2022 bis 2024 betrachtet als auch die Perspektive der Unternehmen und Beschäftigten über Befragungen im Jahr 2025 erhoben. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf leistungs- und erfolgsabhängiger Vergütung sowie ihrer intendierten und tatsächlichen Wirkung im Arbeitskontext. Die Begriffe Vergütung, Lohn und Gehalt sowie Entgelt werden in der Studie synonym verwendet.

2 Ausgewählte Studienergebnisse im aktuellen Diskurs

Als Gegenwert für ihre Arbeitsleistung erhalten die meisten Beschäftigten mehr als ein reines Grundgehalt. Zum Vergütungspaket gehören oft eine Reihe von Sonderzahlungen, die der Arbeitgeber beispielsweise in Form von Weihnachts- oder Urlaubsgeld, Prämien oder Zuschläge für Überstunden oder besondere Arbeitsanforderungen zahlt. Darüber hinaus zählen zum Vergütungspaket auch materielle Gegenwerte wie beispielsweise vergünstigte Produkte und Dienstleistungen, die Betriebskantine sowie Sportangebote und das Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr. Dabei unterliegen betriebliche Vergütungssysteme immer wieder

Trends wie unter anderem die steigende Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien bei der Führungskräftevergütung (Efing et al., 2024). Aktuelle Studien auf Basis des Linked Personnel Panels, einer verknüpften Arbeitgeber-Arbeitnehmerbefragung des IAB (Ehmann et al., 2025 und Grunau et al., 2025) zeigen, dass Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und eine erfolgsabhängige Vergütung im Zeitraum zwischen 2012 und 2023 an Bedeutung verloren haben und von immer weniger Betrieben in Deutschland als Teil des Performance Managements genutzt werden. Bis zur Befragungswelle im Jahr 2020 zeigte sich auch ein Trend weg von einer Vergütung auf Basis der individuellen Mitarbeiterleistung hin zur Incentivierung kollektiver Ziele (Grunau et al., 2021). Allerdings deutet sich in der jüngsten LPP-Erhebung im Jahr 2023 eine Rückkehr zum Stellenwert der individuellen Leistung als Bemessungsgrundlage für die variable Vergütung an (Grunau et al., 2025). Die Datenlage lässt jedoch noch keinen Schluss zu, ob dies auch eine Trendumkehr indiziert.

Neben den zeitlichen Entwicklungen lassen sich auch zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen Unterschiede erkennen sowohl in der Wahrscheinlichkeit, Sonderzahlungen zu erhalten als auch bezüglich ihrer durchschnittlichen Höhe. Dies zeigen Himmelreicher und Ohlert (2023) auf Basis der Verdienststrukturerhebung 2018. So erhalten höherqualifizierte Beschäftigte häufiger Sonderzahlungen und diese fallen umso höher aus, je höher auch das Grundgehalt ist. Unter Sonderzahlungen werden in der Verdiensterhebung nicht monatlich geleistete Zahlungen wie unter anderem das Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder Prämien zusammengefasst ausgewiesen. Da in der Praxis Sonderzahlungen häufig als prozentualer Anteil des Grundgehalts berechnet werden, ist dieser Zusammenhang plausibel. Besonders hohe Sonderzahlungen erhalten Beschäftigte in der Finanzdienstleistung und in größeren Unternehmen. Jüngere Beschäftigte und Beschäftigte in Teilzeit beziehungsweise einer geringfügigen Beschäftigung erhalten seltener Sonderzahlungen als Vollzeitbeschäftigte und Ältere. Die höchsten Beträge erhalten Beschäftigte im Alter von 45 und 54 Jahren. Während in Westdeutschland Männer häufiger Sonderzahlungen erhalten als Frauen, ist es in Ostdeutschland genau umgekehrt, allerdings fällt die durchschnittliche Höhe der Sonderzahlungen bei Frauen deutlich geringer aus. Beschäftigte in einem tarifgebundenen Unternehmen erhalten häufiger Sonderzahlungen. So gibt das Statistische Bundesamt für das Jahr 2024 an, dass knapp die Hälfte aller Tarifbeschäftigten in Deutschland ein Urlaubsgeld erhalten haben (Destatis, 2024a). Beim Weihnachtsgeld sind es sogar knapp 86 Prozent aller Tarifbeschäftigten in der Gesamtwirtschaft (Destatis, 2024b).

Mit der Zahlung von Zuschlägen und Sonderzahlungen beziehungsweise der Bereitstellung von Zusatzleistungen verknüpfen Arbeitgeber unterschiedliche Zielsetzungen. Zu den wichtigsten gehört, dass ein attraktiver Vergütungsmix maßgeblich zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt und die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern erleichtert. Unternehmen, bei denen höhere Gehälter vermutet werden, werden als attraktiver wahrgenommen und erhalten auch mehr Bewerbungen (Caldwell et al., 2025). So warben gut zahlende Arbeitgeber in Norwegen häufiger in Stellenausschreibungen mit Gehaltszahlungen, während weniger gut zahlende Arbeitgeber Informationen über nicht-monetäre Aspekte wie flexible Arbeitszeiten oder die unbefristete Einstellung hervorhoben (Audoly et al., 2024). Für Deutschland zeigt sich zwischen 2019 und 2024 ein Anstieg von Stellenanzeigen, die Gehaltsinformationen enthielten, allerdings wurden auch zuletzt in der Mehrheit der Stellenausschreibungen keine Gehaltsangaben oder Angaben über den zugrunde liegenden Tarifvertrag gemacht (Bensel/Wink, 2025, 13). Der Zeitvergleich zeigt ebenso, dass in Stellenausschreibungen immer öfter verschiedene Benefits genannt werden, wobei entgeltähnliche Leistungen relativ an Bedeutung gewonnen haben (ebenda). Die am häufigsten genannte entgeltähnliche Zusatzleistung ist die betriebliche Altersversorgung. In Stellenanzeigen für Helfer- und Fachkrafttätigkeiten spielen Gehaltsinformationen laut Studienergebnisse eine größere Rolle. Für höherqualifizierte Beschäftigte bieten Stellenausschreibungen seltener Gehaltsinformationen, da Gehälter hier häufiger übertariflich sind und individuell verhandelt werden.

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg kann sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment zum Arbeitgeber auswirken, allerdings finden Grunau et al. (2025) dies nur, wenn die Vergütung an kollektiven Zielen und nicht an der individuellen Leistung ausgerichtet ist. Artz und Heywood (2025) weisen auf Basis von US-Daten nach, dass Leistungsvergütungen die Kündigungsabsicht von Beschäftigten reduzieren und damit insbesondere in kleineren Betrieben die Fluktuation verringern können. Mit zunehmenden Arbeitskräfte- und Fachkräfteengpässen wird die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität bei der Vergütungsgestaltung auf absehbare Zeit weiterhin strategisch bedeutsam bleiben. In einer Arbeitgeberbefragung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft aus dem Jahr 2023 gaben rund 85 Prozent der Befragten aus der Metall- und Elektroindustrie an, dass die Bedeutung freiwilliger Zusatzleistungen in Zukunft für Ihr Unternehmen sogar an Bedeutung gewinnen wird (Gahmann, 2023, 10).

Ein weiteres wichtiges Motiv für variable Vergütungsbestandteile ist die Anreizwirkung, die sich durch die Verknüpfung von Erfolg beziehungsweise der individuellen Leistung mit der Vergütung erzielen lässt. Die Beschäftigten haben durch die Leistungsvergütung zum einen ein finanzielles Eigeninteresse, ihr Bestes zu geben, zum anderen kann der Arbeitgeber seine Wertschätzung gegenüber erbrachten Leistungen und Erfolgen glaubhaft zum Ausdruck bringen. Allerdings wirken sich finanzielle Anreize nicht per se positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Aktuelle Feldexperimente zeigen beispielsweise, dass sich bereits Mitarbeitergespräche ohne eine Leistungsvergütung positiv auf den Gewinn auswirken können oder ein zusätzlicher finanzieller Leistungsanreiz die positive Wirkung des Mitarbeitergesprächs sogar konterkarieren kann (Manthei et al., 2023a; 2023b) Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass sich durch Vergütungsbestandteile, die sich an der individuellen Leistung ausrichten, in der Regel die Lohnungleichheit im Betrieb erhöht und eher der Wettbewerb und weniger die Kooperation untereinander gefördert wird. Ob die Lohndifferenzierung als gerecht oder ungerecht empfunden wird, hängt maßgeblich davon ab, wie nachvollziehbar die Kriterien zur Leistungsmessung im Betrieb sind. Grundsätzlich gibt es in Deutschland eine große Zustimmung zum Leistungsprinzip als grundlegendes Verteilungsprinzip, die hierzulande sogar über dem europäischen Durchschnitt liegt (Adriaans et al., 2019, 822). Die Anreizwirkung hängt aber nicht nur von der betrieblichen Ausgestaltung ab, sondern kann auch personenbezogen sehr unterschiedlich ausfallen. Dabei zeigen Sittenthaler und Mohnen (2020) geschlechterspezifische Unterschiede zwischen monetären und materiellen Anreizen in einem Real-Effort-Experiment, den die Autoren auf die unterschiedliche Wahrnehmung von Leistungsdruck und Anerkennung zurückführen. Während Männer stärker auf die monetären Anreize reagierten, reagierten Frauen eher auf die materiellen Anreize. Tatsächlich finden sich Leistungsprämien auch häufiger in Stellenausschreibungen von männerdominierten Berufsgruppen (Bensel/Wink, 2025, 31).

Materielle Zusatzleistungen wie beispielsweise der Firmenwagen erfüllen neben der potenziellen Anreizwirkung zudem den Zweck, dass sie den Status des Mitarbeiters nach außen sichtbar machen. Manger (2025) untersucht auf Basis von Daten des Sozio-oekonomischen Panels im Zeitraum zwischen 2006 und 2022 den Zusammenhang von Benefits (wie dem Firmenwagen oder der Betriebskantine) und dem Arbeitseinsatz (gemessen als Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglicher Arbeitszeit). Die Ergebnisse legen einen moderat positiven Effekt von Benefits auf die Mehrarbeit von Beschäftigten (mit 13 Minuten pro Woche) nahe.

3 Struktur von Vergütungssystemen in Deutschland

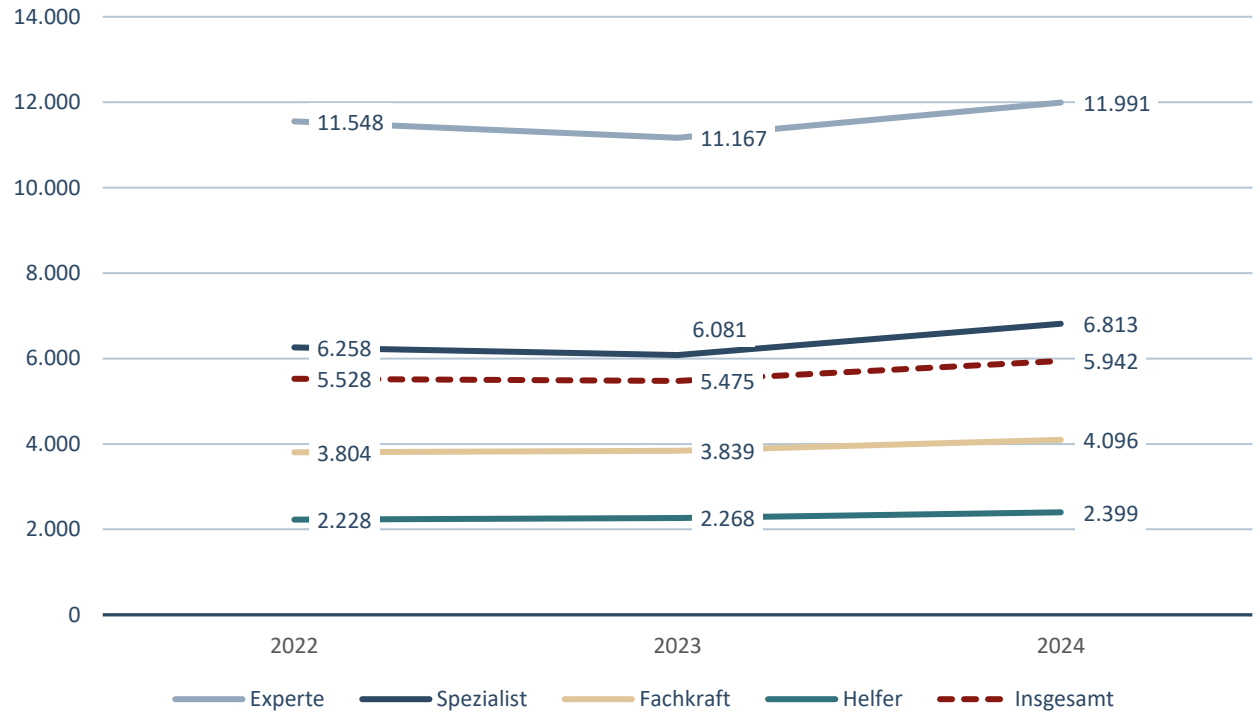
3.1 Höhe und Entwicklung von Sonderzahlungen

Im Jahr 2024 verdienten in Deutschland Beschäftigte im Durchschnitt 5.942 Euro an Sonderzahlungen (Abbildung 3-1). Dies entspricht einem Anteil von 10,6 Prozent am durchschnittlichen Jahresbruttogehalt ohne Sonderzahlungen laut Angaben des Statistischen Bundesamtes auf Basis der Verdiensterhebung. Sonderzahlungen umfassen alle unregelmäßigen, nicht monatlich geleisteten Zahlungen (sonstige Bezüge laut Entgeltbescheinigungsverordnung), wie unter anderem Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Leistungsprämien oder Abfindungen. Experten erhalten deutlich höhere Sonderzahlungen als Beschäftigte in Tätigkeiten mit anderen Anforderungsniveaus. Am geringsten fallen Sonderzahlungen bei Helfertätigkeiten aus.

Sonderzahlungen haben für Experten zudem ein höheres Gewicht im Vergütungsmix. Anteilig am Bruttojahresverdienst machten Sonderzahlungen bei Experten im Jahr 2024 14,2 Prozent aus, für Spezialisten waren es 10,7 Prozent, für Fachkräfte 8,7 Prozent und für Helfer 6,4 Prozent. Insgesamt ist der Anteil von Sonderzahlungen von 2022 bis 2024 von 10,9 auf 10,6 leicht gesunken. Zu berücksichtigen ist, dass in dem betrachteten Zeitraum verschiedene Anreize für die Vergabe von Prämien über Steuerfreibeträge bestanden: So war bis zum 31. März 2022 noch die Corona-Prämie bis 1.500 Euro steuerfrei, der Pflege-Bonus bis 4.500 Euro bis zum 31. Mai 2023 und die Inflationsausgleichsprämie bis 3.000 Euro zwischen Oktober 2022 und dem 31. Dezember 2024 (Taxfix Support, 2025).

Abbildung 3-1: Sonderzahlungen nach Anforderungsniveau

Durchschnittliche Sonderzahlungen der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer, Angaben in Euro



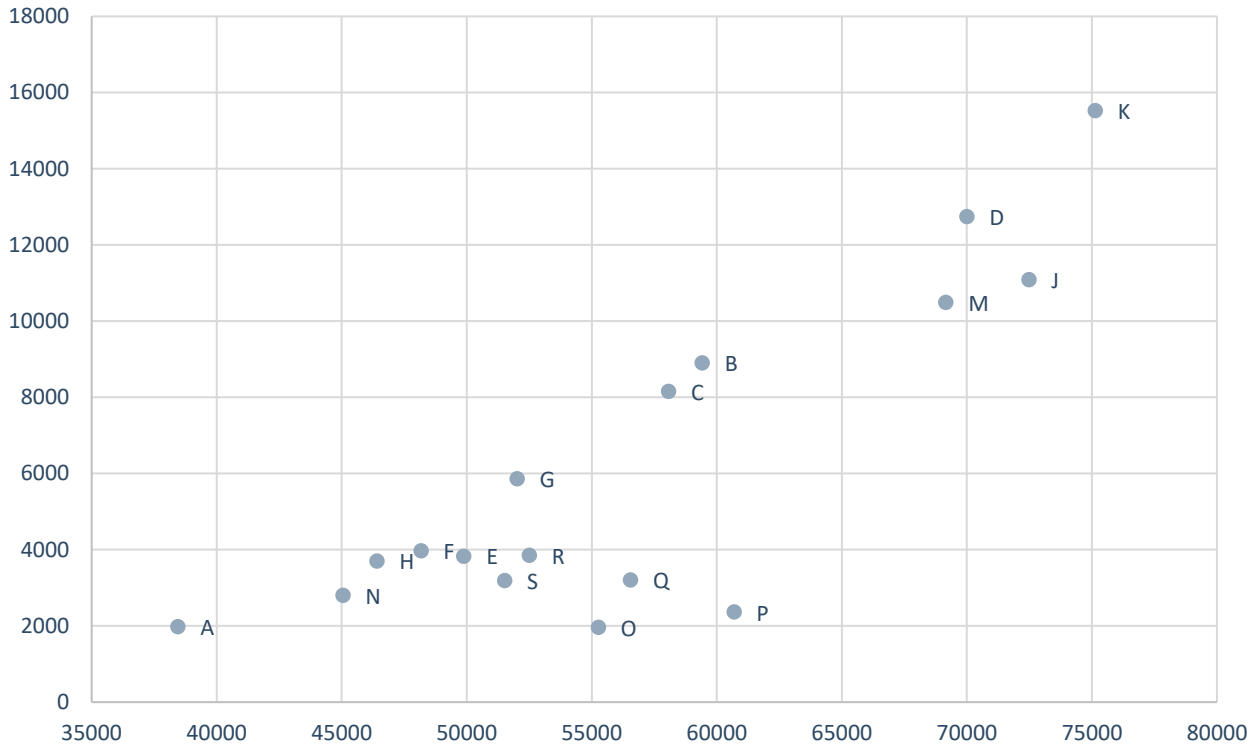
Quelle: Verdiensterhebung 2022-2024; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

In Branchen mit höheren Durchschnittslöhnen fallen auch die Sonderzahlungen in der Tendenz höher aus, wie sich aus Abbildung 3-2 und Tabelle 3-1 ablesen lässt. Für Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

fallen die Sonderzahlungen im Durchschnitt mit rund 21 Prozent des Bruttojahresverdienstes am höchsten aus, gefolgt von der Energieversorgung von rund 18 Prozent. In der Land- und Forstwirtschaft und Fischerei sind die Jahresgehälter im Schnitt am geringsten und die durchschnittlichen Sonderzahlungen entsprechen rund 5 Prozent. Dass die Höhe der Sonderzahlungen tendenziell mit der Höhe des Jahresgehaltes steigt, zeigen auch Himmelreicher und Ohlert (2023, 773 f.). Dieser Zusammenhang erklärt sich zum einen dadurch, dass höherqualifizierte Beschäftigte und Vollzeitkräfte häufiger Sonderzahlungen erhalten, und zum anderen diese häufig anteilig am Jahresgehalt berechnet werden. Es gibt allerdings Ausnahmen: So liegt das durchschnittliche Bruttojahresgehalt in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung und im Bereich Erziehung und Unterricht im Mittelfeld des Branchenvergleiches, die Sonderzahlungen betragen allerdings nicht einmal 4 Prozent des Bruttojahresgehaltes.

Abbildung 3-2: Zum Zusammenhang zwischen dem Gehalt und der Höhe von Sonderzahlungen

Durchschnittliches Bruttojahresgehalt ohne Sonderzahlungen (X-Achse); Sonderzahlungen (Y-Achse) von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern verschiedener Branchen, Angaben in Euro



Angaben der Branchen nach WZ2008, Zuordnung siehe nachfolgende Tabelle

Quelle: Verdiensterhebung 2024; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

Tabelle 3-1: Bruttojahresverdienste und Sonderzahlungen nach Branchen (WZ2008)

Durchschnittliches Bruttojahresgehalt in Euro von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern bzw. Anteile der Sonderzahlungen an den Bruttojahresverdiensten (ohne Sonderzahlung) in Prozent, 2024

	Durchschn. Bruttojahresverdienste ohne Sonderzahlungen	Sonderzahlungen	Anteile Sonderzahlungen am Bruttojahresverdienst
O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	55.259	1.964	3,6
P Erziehung und Unterricht	60.682	2.361	3,9
A Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	38.438	1.975	5,1
Q Gesundheits- und Sozialwesen	56.542	3.204	5,7
S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	51.508	3.190	6,2
N Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	45.041	2.800	6,2
R Kunst, Unterhaltung und Erholung	52.494	3.851	7,3
E Wasserversorgung, Entsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzung	49.876	3.831	7,7
H Verkehr und Lagerei	46.405	3.701	8,0
F Baugewerbe	48.164	3.969	8,2
Gesamtwirtschaft	56.294	5.942	10,6
G Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	52.011	5.863	11,3
C Verarbeitendes Gewerbe	58.063	8.154	14,0
B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	59.411	8.901	15,0
M Freiberufliche, wiss. und techn. Dienstleistungen	63.422	5.261	8,3
J Information und Kommunikation	72.474	11.091	15,3
D Energieversorgung	69.999	12.739	18,2
K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	75.126	15.527	20,7

Die Bruttoverdienste von Teiljahren wurden auf 12 Monate hochgerechnet. Zugrunde liegen nur Beschäftigungsverhältnisse mit 7 und mehr Arbeitsmonaten im Berichtsjahr.
Für Gastgewerbe; Grundstücks- und Wohnungswesen wurden keine Sonderzahlungen ausgewiesen.
Quellen: Verdiensterhebung 2024; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

3.2 Arten von Sonderzahlungen, Zuschlägen und Zusatzleistungen

Anhand der Verdiensterhebung lassen sich unterschiedliche Sonderzahlungen nicht differenziert betrachten. Im Folgenden werden daher Befragungsdaten von Beschäftigten und Personalverantwortlichen in Unternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2025 herangezogen. Nähere Informationen zur Datengrundlage der IW-Beschäftigtenbefragung und dem IW-Personalpanel finden sich im Appendix 8.1.

Tabelle 3-2 gibt die Ergebnisse aus der Befragung von Personalverantwortlichen im IW-Personalpanel aus dem Frühjahr 2025 wieder. Die am häufigsten gewährte Sonderzahlung ist die **betriebliche Altersversorgung**. Knapp zwei Drittel der Unternehmen bieten diese in Deutschland an. Die betriebliche Altersversorgung war lange Zeit eine rein freiwillige Zusatzleistung des Arbeitgebers. Inzwischen muss der Arbeitgeber, sofern der Arbeitnehmer dies verlangt und keine tarifvertraglichen Regelungen dem Entgegenstehen, die Entgeltumwandlung des Bruttolohns als Beitrag für eine betriebliche Altersversorgung ermöglichen (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2025). Die freiwillige Entscheidung des Arbeitgebers beziehungsweise Gegenstand von Tarifverträgen bleibt, ob oder inwieweit er sich finanziell beteiligt. Das Betriebsrentenstärkungsgesetz (§23 Abs.2 BRSG) von 2017 sieht allerdings vor, dass der Arbeitgeber 15 Prozent des umgewandelten Entgelts zusätzlich als Arbeitgeberzuschuss an die Versorgungseinrichtung weiterleiten muss, soweit der Arbeitgeber durch die Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge einspart. Aus der Befragung geht nicht hervor, wie die betriebliche Altersversorgung finanziert wird. Auch die Art der unterschiedlichen Durchführungswege (Direktversicherung, Pensionskasse, -fond, Direkt-/Pensionszusage oder Unterstützungskasse) kann empirisch auf Basis der vorliegenden Datengrundlage nicht näher beleuchtet werden (vgl. hierzu z. B. Pimpertz/Stettes, 2018).

Tabelle 3-2: Unternehmen, die Zuschläge, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen zahlen

Anteil der Unternehmen, die die jeweiligen Vergütungskomponenten einsetzen, in Prozent – 2025

	Insgesamt	Anzahl Mitarbeiter			Tarifbindung	
		1 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	ohne	mit
Betriebliche Altersversorgung	65,1	64,5	86,8	86,5	62,7	77,7
Weihnachtsgeld	61,1	60,8	71,4	78,6	57,9	80,1
Zuschüsse zum ÖPNV, Firmenfahrzeuge oder E-Bikes	49,1	48,6	64,7	75,8	50,7	42,6
Urlaubsgeld	46,0	45,7	54,2	61,8	42,6	65,0
Zusatzleistungen zur Gesundheitsförderung	32,0	31,1	58,5	77,7	30,9	36,4
Mitarbeiterrabatte auf Produkte und Dienstleistungen	30,7	30,4	38,8	56,4	29,1	42,3
Überstundenzuschläge	29,5	28,8	47,9	74,4	26,6	46,0
Schicht-, Spätarbeits-, Wochenendzuschläge	25,2	24,4	52,4	78,6	21,8	42,1
Verbilligtes Essen in der Betriebskantine /	14,5	14,0	25,6	58,8	13,9	18,9

	Insgesamt	Anzahl Mitarbeiter			Tarifbindung	
		1 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	ohne	mit
Essenszuschuss						
Funktions-/Erschwerniszulagen	12,7	12,0	31,9	66,7	11,1	21,2
Zuschüsse Pflege- und Betreuungskosten	4,9	4,8	7,5	13,5	4,8	6,0

Quelle: IW-Personalpanel, Welle 38, Frühjahr 2025

Sowohl das **Weihnachts- als auch das Urlaubsgeld** werden häufiger in tarifgebundenen Unternehmen gezahlt. Laut dem Statistischen Bundesamt haben im Jahr 2024 46,8 Prozent der (vollzeiterwerbstätigen) Tarifbeschäftigten ein Urlaubsgeld in Höhe von durchschnittlich 1.644 Euro brutto erhalten (Destatis, 2024a) und rund 86 Prozent der Tarifbeschäftigten ein durchschnittliches Weihnachtsgeld von 2.987 Euro brutto (Destatis, 2024b). In der IW-Beschäftigtenbefragung gaben 44,6 Prozent beziehungsweise 60 Prozent aller Beschäftigten an, ein Urlaubs- oder Weihnachtsgeld zu erhalten (Tabelle 3-3). Eine Statistik auf Basis des Sozio-oekonomischen Panel (Arbeitswelt Portal, 2023) zeigt, dass der Anteil an Beschäftigten, die Urlaubsgeld (Weihnachtsgeld) erhalten im betrachteten Zeitraum zwischen 2006 und 2021 gesunken ist, während ein zusätzliches (13. oder 14.) Monatsgehalt nahezu unverändert viele Beschäftigte erhielten.

Überstundenzuschläge, Zuschläge für Schichtarbeit, Spätarbeits- und Wochenendzuschläge, die betriebliche Altersversorgung und Mitarbeiterrabatte auf Produkte und Dienstleistungen finden sich ebenfalls häufiger in tarifgebundenen Unternehmen. Neben dem Tarifvertrag ist generell die Unternehmensgröße entscheidend. Große Unternehmen zahlen häufiger die in der Befragung ausgewählten Sonderzahlungen mit Ausnahme des Urlaubsgeldes. Hier liegen Unternehmen mit 250 Beschäftigten und mehr zwar rein deskriptiv auch mit 14 Prozentpunkten vor Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, der Unterschied ist hingegen, wenn für die Tarifbindung kontrolliert wird, nicht (mehr) signifikant. Am wenigsten verbreitet sind Funktions- und Erschwerniszulagen mit knapp 13 Prozent der Unternehmen und Zuschüsse für Pflege- und Betreuungskosten mit knapp 5 Prozent.

Neben den betrachteten betrieblichen Merkmalen spielt auch die Tätigkeit für die Wahrscheinlichkeit, bestimmte Sonderleistungen zu erhalten, eine gewichtige Rolle (Tabelle 3-3). Beschäftigte, die hauptsächlich an einem Büroarbeitsplatz arbeiten, haben häufiger Zugriff auf ein verbilligtes Essen in einer Betriebskantine oder bekommen einen Essenszuschuss, Zuschüsse zum ÖPNV beziehungsweise ein Firmenfahrzeug oder E-Bike und Zusatzleistungen zur Gesundheitsförderung. Beschäftigte außerhalb des Büros erhalten hingegen häufiger Zuschläge auf Überstunden, Schicht-, Spätarbeits- und Wochenendzuschläge, Funktions- und Erschwerniszulagen sowie Urlaubsgeld. Beschäftigte mit Führungsverantwortung bekommen signifikant häufiger Überstundenzuschläge, Schicht-, Spätarbeits- und Wochenendzuschläge sowie Funktions- und Erschwerniszulagen. Auch Zuschüsse für die Pflege und Betreuung erhalten Führungskräfte häufiger im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, allerdings mit 5,6 Prozent nur ein sehr geringer Anteil an Führungskräften. Aufgrund der nach wie vor bestehenden Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt haben Frauen und Männer einen unterschiedlichen Zugang zu Zusatzleistungen. Männer bekommen häufiger Überstundenzuschläge, Schicht-, Spätarbeits-, Wochenendzuschläge und Funktions- sowie

Erschwerniszulagen (auch wenn unter anderem für die Branche, Führungsverantwortung, Vollzeittätigkeit und Unternehmensgröße kontrolliert wird). In Tabelle 8-1 im Appendix werden die Vergütungskomponenten nach Branchenklassen auf Basis des jeweiligen Anteils der Beschäftigten, die diese erhalten, ausgewiesen.

Tabelle 3-3: Beschäftigte, die Zuschläge, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen erhalten

Anteil der Beschäftigten, die die jeweiligen Vergütungskomponente im Jahr 2024 erhalten haben, in Prozent

	Insgesamt	Frauen	Männer	Führungskraft		Büroarbeitsplatz	
				ja	nein	nein	ja
Weihnachtsgeld	60,0	61,3	58,8	58,4	60,7	60,4	59,6
Urlaubsgeld	44,6	40,1	48,7	46,7	43,6	47,5	42,1
Betriebliche Altersversorgung	40,8	40,0	41,4	41,7	40,3	36,3	44,5
Mitarbeiterrabatte auf Produkte und Dienstleistungen	25,0	24,4	25,6	25,6	24,7	26,7	23,6
Zuschüsse zum ÖPNV, Firmenfahrzeuge oder E-Bikes	24,8	23,8	25,7	26,1	24,1	18,6	29,9
Schicht-, Spätarbeits-, Wochenendzuschläge	21,7	17,9	25,2	24,4	20,4	32,1	12,9
Überstundenzuschläge	21,5	16,1	26,4	27,4	18,6	26,8	17,0
Verbilligtes Essen in der Betriebskantine / Essenszuschuss	19,7	16,5	22,6	20,0	19,5	16,1	22,7
Zusatzleistungen zur Gesundheitsförderung	19,1	17,8	20,3	21,1	18,2	14,5	23,
Funktions-/Erschwerniszulagen	6,8	4,7	8,7	10,2	5,2	8,1	5,6
Zuschüsse Pflege- und Betreuungskosten	3,4	2,7	4,0	5,6	2,3	2,3	4,2

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

4 Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung

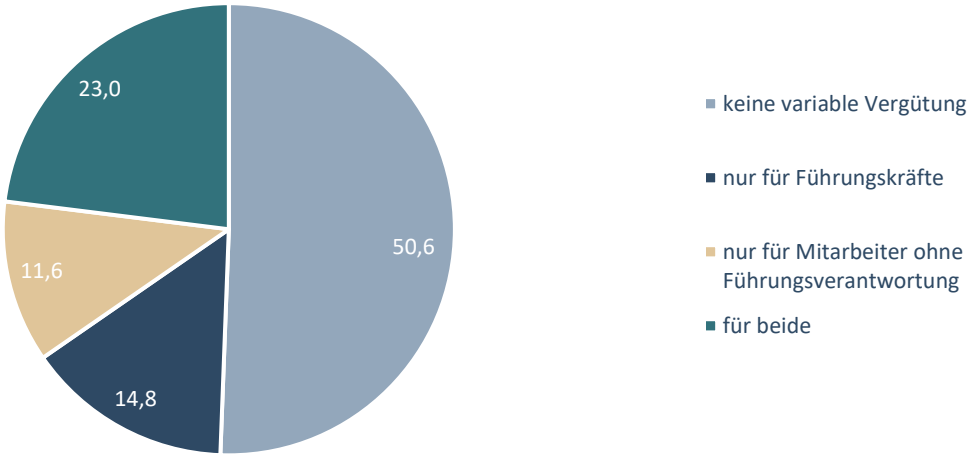
4.1 Wirkungsweisen und Verbreitung von Leistungsvergütung

Eine besondere Form von Sondervergütungen stellen Lohnbestandteile dar, die an die Leistung des Mitarbeiters oder den Erfolg des Teams oder Unternehmens geknüpft sind. Nahezu jedes zweite Unternehmen in Deutschland hatte im Jahr 2025 eine Leistungsvergütung wie beispielsweise Boni, Einmalzahlungen,

Tantiemen oder Prämien. Knapp ein Viertel der Unternehmen hat Komponenten der Leistungsvergütung sowohl für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung als auch für Führungskräfte. Neben Führungskräften werden oftmals auch Personengruppen, die beispielsweise wie Vertriebsmitarbeiter einen starken Einfluss auf den Umsatz des Unternehmens haben, am Erfolg beteiligt. Insgesamt erhalten rund 25 Prozent aller Beschäftigten zusätzlich zu ihrem Grundgehalt eine leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung.

Abbildung 4-1: Unternehmen mit leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütung

Anteil der Unternehmen, die den jeweiligen Beschäftigtengruppen bzw. Teilen davon leistungs-, oder erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile zahlen, Anteile in Prozent - 2025



Quelle: IW-Personalpanel, Welle 38

Unternehmen nutzen erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung am häufigsten in der Absicht, ihre Mitarbeiter für gute Leistungen zu motivieren und leistungsstarke Mitarbeiter im Unternehmen zu halten beziehungsweise ihr Gehalt für Bewerber attraktiver zu gestalten (Tabelle 4-1). Nahezu drei Viertel nutzen die variable Vergütung, um Leistungsgerechtigkeit herzustellen und Beschäftigte, die sich stärker engagieren auch besser bezahlen zu können. Deutlich weniger, aber immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht in der Leistungskomponente auch den Vorteil, die Lohnkosten an die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens koppeln zu können. Damit verknüpft ist auch eine Lenkungsfunktion, indem über die monetäre Incentivierung bestimmte Aufgaben priorisiert und Arbeitsleistung gebündelt werden. Am seltensten verknüpfen die Unternehmen eine erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung mit dem Motiv, die Zusammenarbeit zu verbessern. Erreichen ließe sich dies über eine am Team- oder Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungskomponente, die in der Regel darauf abzielt, Kooperationen zwischen den Beschäftigten zugunsten des gemeinsamen Erfolgs und damit den Teamgeist zu fördern.

Tabelle 4-1: Unternehmensmotive zum Einsatz von erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen

Anteile der Unternehmen, die aus den folgenden Gründen erfolgs- und leistungsabhängige Vergütungsbestandteile einsetzen, Anteile in Prozent - 2025

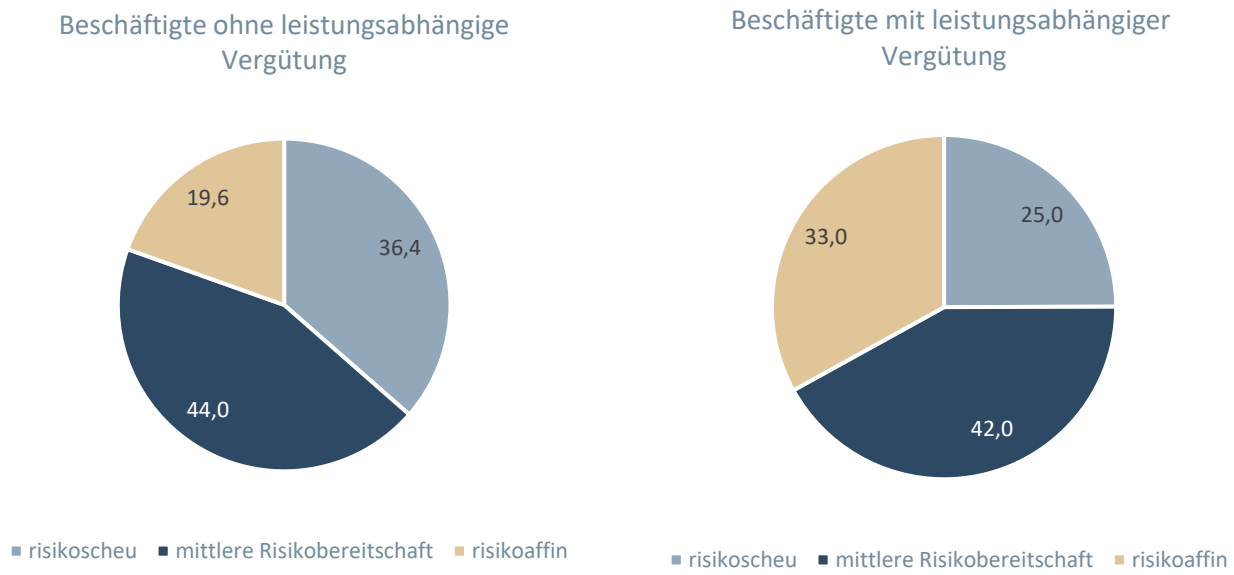
Motive		in Prozent
Anreizsetzung	um Mitarbeiter zu mehr Engagement und Leistung zu motivieren	89,4
Mitarbeiterbindung	um leistungsstarke Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und im Unternehmen zu halten	82,9
Leistungsgerechtigkeit	um unterschiedliche Leistungen gerecht zu entlohnen	73,5
Lohnflexibilität	um die Lohnkosten an die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu koppeln	53,8
Priorisierung	um Mitarbeitern zu vermitteln, welche Ziele bzw. Aufgaben Priorität haben	50,7
Zusammenarbeit	um die Zusammenarbeit zu fördern	37,1

Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: IW-Personalpanel Welle 38, 2025, Stichprobe: 551 Unternehmen mit leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen

Leistungsentgelte können die Entlohnung effektiv an die Wertschöpfung im Unternehmen knüpfen, bringen damit jedoch auch eine erhöhte Unsicherheit der Beschäftigten über die Höhe ihrer tatsächlich ausgezahlten Entlohnung mit sich. Die in Abbildung 4-2 dargestellten Unterschiede in der Risikoneigung von Beschäftigen mit und ohne leistungsabhängige Vergütung sind Ausdruck eines Selbstselektionsprozesses. Beschäftigte, die eine leistungsabhängige Vergütung erhalten, sind im Schnitt risikoaffiner als Beschäftigte, die keine leistungsabhängige Vergütung erhalten. Risikoaverse Beschäftigte präferieren eher Tätigkeiten mit einem sicheren Gehalt und würden (abhängig vom Grad ihrer Risikoaversion) Risikoprämien fordern, um die Unsicherheit in ihrem Gehalt auszugleichen. Neben der Risikoneigung spielt auch das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit bei der Bewertung von Vergütungssystemen mit und ohne variable Vergütung eine Rolle.

Abbildung 4-2: Selbstselektion nach Risikoneigung

nach Risikoneigung mit und ohne leistungsabhängiger Vergütung in Prozent - 2025



Die Risikobereitschaft wurde auf einer Skala von 0 (gar nicht risikobereit) bis 10 (sehr risikobereit) gemessen. Einteilung in die Kategorien wie folgt: risikoscheu: Werte kleiner 4, mittlere Risikobereitschaft: Werte zwischen 4 und 6 und risikoaffin: Werte größer 6
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

In der Industrie und im Bereich der Finanzdienstleistungen wird vergleichsweise häufig die Vergütung an den Erfolg beziehungsweise die Leistung geknüpft. Männer, Vollzeitkräfte und Beschäftigte mit Führungsverantwortung erhalten die leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung häufiger. Auch ein Betriebsrat und eine gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Leistungsvergütung.

4.2 Trends und Bemessungsgrundlage

Der Unternehmenserfolg spielt für die Leistungsvergütung der Beschäftigten und vor allem der Führungskräfte häufig eine große Rolle. Grunau et al. (2025) zeigen eine Verschiebung der Bemessungsgrundlage weg von Team- und Unternehmenserfolgen hin zur persönlichen Leistung insbesondere für die Mitarbeiter. Tabelle 4-2 gibt an, inwieweit die leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung aus Sicht der Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung von ihrer persönlichen Leistung, dem Team- beziehungsweise dem Unternehmenserfolg abhängt. Anders als in der Studie von Grunau et al. (2025) wurden in der IW-Beschäftigtenbefragung die drei Bemessungsgrundlagen persönliche Leistung, Teamerfolg und Unternehmenserfolg nicht über Anteile ins Verhältnis zueinander gesetzt, sondern einzeln auf einer qualitativen Skala (gar nicht, schwach, mittel und stark) zum Einfluss auf die Höhe der Leistungsvergütung gemessen. Rund 49 Prozent der Führungskräfte empfinden die Abhängigkeit ihrer variablen Vergütung vom Unternehmenserfolg als stark. Für 43 Prozent (bzw. 36 Prozent) trifft dies auf die persönliche Leistung (bzw. den Teamerfolg) zu. Auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung geben mit 46 Prozent am häufigsten an, dass der Unternehmenserfolg einen starken Einfluss auf ihr Gehalt hat. Rund 37 Prozent sehen einen starken Zusammenhang zu ihrer persönlichen Leistung, mit 24 Prozent sind es deutlich weniger beim Teamerfolg. Über alle Kategorien hinweg ist der Anteil der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, für die die jeweilige Kategorie gar keinen Einfluss hat, rund doppelt so hoch wie für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Der

Median des Anteils der variablen Vergütung am Grundgehalt liegt für Führungskräfte mit 20 Prozent nahezu doppelt so hoch wie für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung mit 12 Prozent. Die Mittelwerte liegen jeweils deutlich darüber, da einige Beschäftigte angegeben haben, dass der variable Anteil ein Vielfaches ihres Grundgehaltes ausmacht.

Tabelle 4-2: Bemessungsgrundlage und Höhe der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung

Angaben in Prozent

Inwieweit richtet sich die Höhe der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung nach …	Insgesamt	Führungskräfte	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
… der persönlichen Leistung			
Gar nicht	18,9	12,0	24,2
Schwach	12,3	10,7	13,6
Mittel	29,5	34,4	25,6
Stark	39,4	42,9	36,6
… dem Erfolg der Organisationseinheit/Team			
Gar nicht	27,0	15,7	36,1
Schwach	13,1	12,1	13,9
Mittel	30,3	35,8	25,9
Stark	29,5	36,4	24,1
… dem Unternehmenserfolg			
Gar nicht	16,1	10,6	20,4
Schwach	10,3	10,7	10,0
Mittel	26,4	30,0	23,6
Stark	47,2	48,7	46,0
Höhe der leistungsabhängigen Vergütung in Prozent am Grundgehalt			
Median	15,0	20,0	12,0
Mittelwert	31,3	33,9	29,1

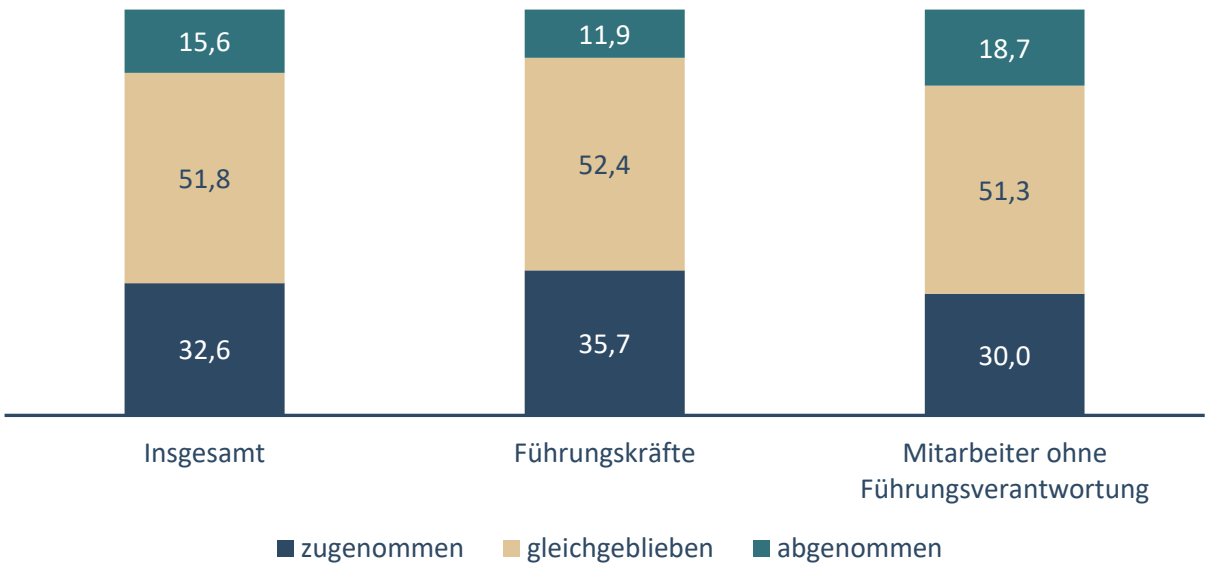
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2025, Stichprobe: 1.385 Beschäftigte mit variabler Vergütung

Nahezu ein Fünftel der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung hat den Eindruck, dass der Anteil ihrer leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung an ihrem Gehalt in den letzten fünf Jahren eher zurückgegangen ist, während dies nur auf rund 12 Prozent der Führungskräfte zutrifft (Abbildung 4-3). Beschäftigte und Führungskräfte, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens als (eher) schlecht einstufen, geben mit jeweils um die 30 Prozent deutlich häufiger an, dass die leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung in den

letzten Jahren rückläufig war. Die Einschätzung beruht also vermutlich zum Teil darauf, dass die Höhe von Gewinnbeteiligungen am Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen angespannten Lage niedriger ausfiel. Überwiegend sehen die Beschäftigten und Führungskräfte jedoch keine Veränderung oder haben einen höheren Anteil der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung erhalten als früher. Führungskräfte nehmen mit rund 36 Prozent dabei häufiger einen Anstieg der Bedeutung von leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütung für ihr Gehalt wahr als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

Abbildung 4-3: Entwicklung des Anteils der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung am Gehalt innerhalb der letzten fünf Jahre

Anteile in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Mehr als jedes vierte Unternehmen aller Größenklassen nutzt leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung im Vergleich zu vor fünf Jahren intensiver (siehe Abbildung 8-1 im Appendix). Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten geben mit rund 10 Prozent häufiger an, dass sie die leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung seit dem Jahr 2000 weniger intensiv nutzen. Unter kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sind es nur rund 6 Prozent (rund 8 Prozent bei Unternehmen zwischen 50 und 249 Beschäftigten). Unter dem Begriff der Intensität könnte sowohl der Personenkreis gemeint sein, die leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung im Unternehmen erhalten, als auch der Anteil der variablen Vergütung am Grundgehalt. In die Betrachtung fließen nur Unternehmen ein, die im Jahr 2025 eine Leistungsvergütung zahlen. Grunau et al. (2025, 2) stellen im Zeitraum zwischen den Jahren 2014 und 2023 einen Rückgang der Verbreitung erfolgsabhängiger Vergütung in Betrieben ab 50 Beschäftigten fest, die mit einem Rückgang an Zielvereinbarungen und regelmäßigen Leistungsbeurteilungen zusammenfällt. Bei größeren Unternehmen ab 500 Beschäftigten hat die erfolgsabhängige Vergütung hingegen gegen diesen Trend zwischen den Jahren 2020 und 2023 wieder zugelegt.

Das Antwortverhalten von Beschäftigten und Personalverantwortlichen signalisiert, dass die Bedeutung von Leistungskomponenten, dort wo sie bereits im Unternehmen angelegt sind, rückblickend auf die letzten fünf Jahre eher zu als abgenommen haben. Die Ergebnisse passen zu der aktuellen Diskussion um die

Leistungskultur. Nicht nur in den USA haben große Konzerne wie Microsoft und Meta jüngst angekündigt, wieder stärker Mitarbeiter anhand ihrer Leistung zu bewerten und leistungsschwache Mitarbeiter auszusortieren. Auch der Vorstandsvorsitzende von SAP, Christian Klein, will die Leistungskultur stärken (Süddeutsche [17.03.2025], Tagesschau [11.02.20256], Spiegel [22.07.2025]) .

Die Messung und Incentivierung von Leistung gerät jedoch immer wieder in die Kritik, da die Beurteilung von Leistung auch einen Vergleichswert voraussetzt, der vorgibt, was erwartbar ist und welche Leistungen besonders gut oder nicht ausreichend sind. Zu diesem Zweck werden häufig Ziele zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vereinbart, die Zielerreichung bewertet und in einem Mitarbeitergespräch besprochen. Knapp zwei Drittel der Beschäftigten, die eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung erhalten, vereinbaren mit ihrer Führungskraft Ziele (Tabelle 4-3). Je stärker Ereignisse außerhalb des Wirkungskreises des Mitarbeiters beeinflussen, ob dieser die Ziele auch erreichen kann, und umso mehr Zeit zwischen Leistungserbringung und Entlohnung vergeht, desto weniger werden Leistungsvergütungen als verdiente Belohnung und Anreiz für künftige Leistung wahrgenommen.

Möglicherweise ist der rückläufige Trend von Zielvereinbarungen für die Leistungsmessung und -vergütung, wie ihn Grunau et al. (2025) für die letzten zehn Jahre skizzieren, Ausdruck dessen, dass die Steuerung über (halb-)jährlich festgelegte Ziele als schwieriger wahrgenommen wird, da sich die Unsicherheit aufgrund von politischen Kurswechseln oder geopolitischen Konflikten in den letzten Jahren verstärkt hat. Je volatiler und unsicherer das Marktgeschehen erscheint, umso eher müssen auch die Instrumente des Leistungsmanagements kurzfristige Entwicklungen mitberücksichtigen. Rund 37 Prozent der Beschäftigten geben an, dass herausragende Leistungen auch unterjährig und unabhängig von regulärer Leistungsvergütung auf Basis von Zielvereinbarungen honoriert werden. Bei jedem Vierten trifft beides zu, sodass die unregelmäßige Leistungsvergütung als Ergänzung zu regelmäßiger Leistungsmessung und -vergütung anhand von Zielen besteht.

Tabelle 4-3: Zielvereinbarungen und finanzielle Anerkennung herausragender Leistungen

Anteil der Beschäftigten, auf die die jeweiligen Aussagen zutreffen, in Prozent

	Ja	Nein	Weiß nicht
Meine leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung wird auf Basis der Erreichung vereinbarter Ziele bemessen und regelmäßig ausbezahlt.	65,7	27,7	6,6
In meinem Betrieb wird finanzielle Anerkennung für herausragende Leistungen auch unterjährig und unabhängig von regulärer leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütung vergeben.	37,3	52,6	10,2

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

4.3 Lohnanpassung in Krisenzeiten

Im Frühjahr 2025 gaben rund 44 Prozent aller Unternehmen an, dass sie für die kommenden zwölf Monate einen Rückgang im Umsatz, den Investitionen oder ihrer Belegschaft erwarten. Besonders häufig erwarten die Personalverantwortlichen einen Rückgang an Investitionen (31 Prozent), gefolgt vom Umsatz (28

Prozent). Rund 19 Prozent gehen von einer sinkenden Beschäftigtenzahl im Inland aus. Die Indikatoren deuten an, dass viele Unternehmen eine Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation befürchten. Dazu passt, dass rund jedes vierte Unternehmen für die kommenden zwölf Monate ein Aussetzen von anstehenden Lohnerhöhungen oder Höhergruppierungen plant (Tabelle 4-4). Unter den Unternehmen mit schlechteren wirtschaftlichen Aussichten sind es sogar vier von zehn. Dass auch rund 14 Prozent der Unternehmen mit guten beziehungsweise gleichbleibenden wirtschaftlichen Aussichten ihre Lohnerhöhungen aussetzen wollen, liegt vermutlich daran, dass rund die Hälfte von ihnen bereits im vergangenen Jahr einen Rückgang an Investitionen, Umsatz oder Belegschaft erlebt hat, sodass sie sich möglicherweise bereits in der Krise befinden und infolgedessen trotz gleichbleibender wirtschaftlicher Lage oder leichter Verbesserung im nächsten Jahr mit Lohnanpassungen reagieren müssen. Kürzungen von freiwilligen Arbeitgeberleistungen plant mehr als jedes zehnte Unternehmen, wohingegen die Kürzung von Löhnen und Gehältern inklusive etwaige Zuschläge und Zusatzleistungen eine Maßnahme zur Beschäftigungssicherung zu sein scheint, die eher als letztes Mittel genutzt wird. Bereits während der Covid-19-Pandemie griffen nur wenig Unternehmen auf Anpassungen im Leistungsmanagement zur Abfederung der Krise zurück (Stettes, 2021, 14). Die Anteile an Unternehmen, die im Jahr 2020 Lohnerhöhungen ausgesetzt oder Lohnkürzungen vorgenommen haben, ähneln in ihrer Größenordnung mit 26 Prozent beziehungsweise 4 Prozent den geplanten Maßnahmen im Jahr 2025.

Tabelle 4-4: Gehalt- bzw. Lohnanpassungen in der Krise

Anteil der Unternehmen, die eine der folgenden Maßnahmen in den kommenden zwölf Monaten planen, in Prozent

	Insgesamt	Gute/gleichbleibende Aussichten	Schlechte Aussichten
Aussetzen turnusmäßiger Lohnerhöhungen bzw. geplanter Höhergruppierungen	24,8	13,5	39,9
Kürzungen von Löhnen und Gehältern (inkl. Zuschlägen/ Zusatzleistungen), die nicht auf der Nutzung von Kurzarbeit basieren	3,5	0,9	7,0
Kürzung freiwilliger Arbeitgeberleistungen	10,6	5,1	17,8

Schlechte Aussichten: Unternehmen, die für die kommenden zwölf Monate einen Rückgang im Umsatz, den Investitionen oder ihrer Belegschaft erwarten.

Quelle: IW-Personalpanel Welle 38, Frühjahr 2025

Beschäftigte können zudem auf ihr Gehalt oder einen Teil davon über einen Erlassvertrag nach §397 Abs. 1 BGB verzichten, um beispielsweise eine drohende Insolvenz abzuwenden und zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes beizutragen. Beschäftigte, die befürchteten, in den der Befragung folgenden beiden Jahren ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wurden danach befragt, ob sie bereit wären, auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Jeder Fünfte wäre dazu grundsätzlich bereit und würde im Durchschnitt auf rund 22 Prozent des eigenen Gehaltes verzichten. Der Median lag mit 15 Prozent deutlich niedriger. Der Wille zum Lohnverzicht ist ein starkes Signal, wie eng die Beschäftigten- und Arbeitgeberinteressen gerade in Krisenzeiten beieinander liegen. Um sicherzustellen, dass Beschäftigte in wirtschaftlich schwierigen, aber auch guten Zeiten am Unternehmenserfolg beteiligt werden, bieten sich wie bereits ausgeführt erfolgsabhängige Vergütungsbestandeile an.

5 Auswirkungen auf die wahrgenommene Qualität der Arbeit

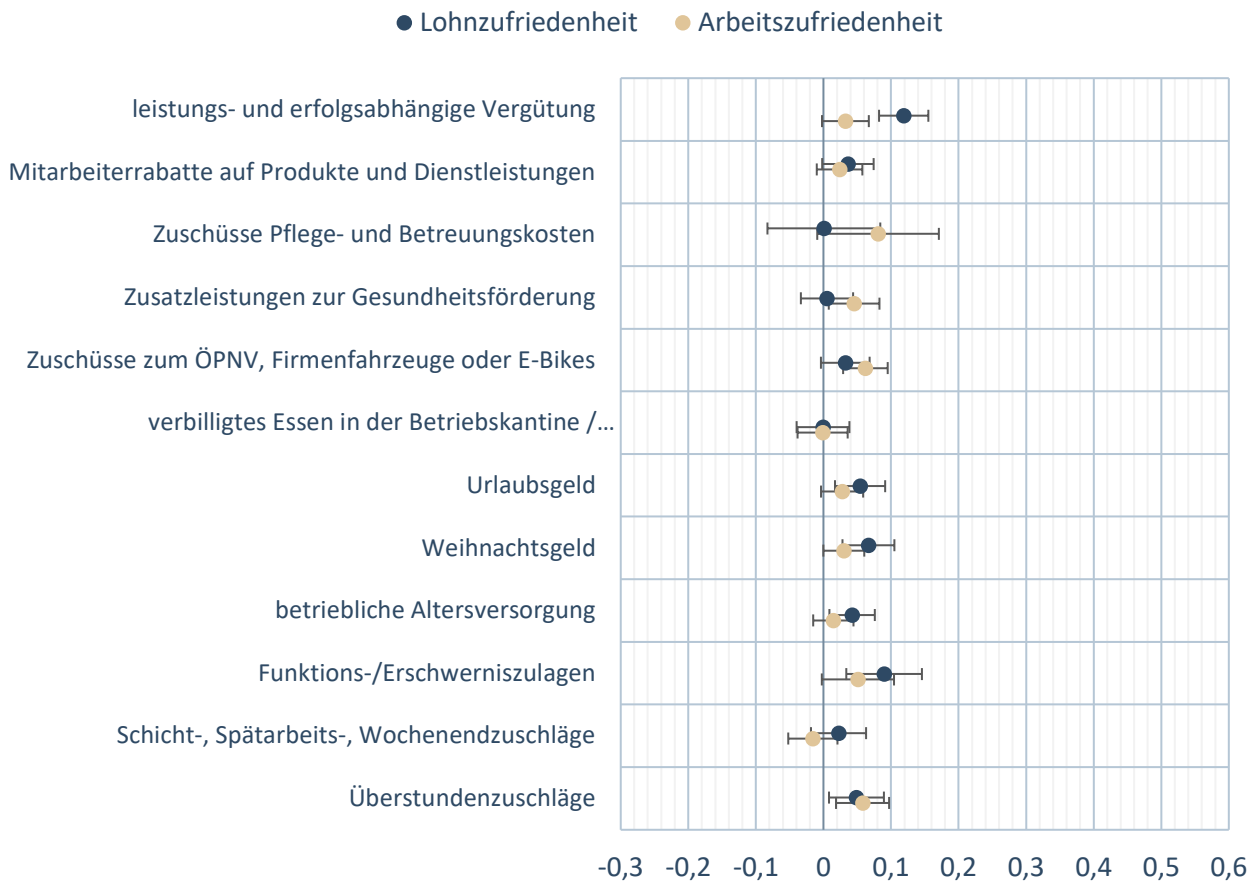
5.1 Lohn- und Arbeitszufriedenheit

Wie bereits in den Kapiteln zuvor erläutert, werden mit der Zahlung von verschiedenen Lohnbestandteilen unterschiedliche Motive wie die Stärkung der Mitarbeitermotivation oder -bindung verfolgt. Im Nachfolgenden wird untersucht, ob und in welchem Maß die Sonderzahlungen, Zuschläge und Zusatzleistungen mit der wahrgenommenen Qualität der Arbeit seitens der Beschäftigten zusammenhängen. In Abbildung 5-1 werden die marginalen Effekte der verschiedenen Lohnbestandteile mit der Arbeits- und Lohnzufriedenheit auf Basis logistischer Regressionen dargestellt. Dafür wurden die Antwortkategorien zur Lohnzufriedenheit (Arbeitszufriedenheit) in gut und sehr gut (eher zufrieden und zufrieden) zusammengefasst. In die Regression fließen eine Reihe an personen-, tätigkeits- und betriebsbezogenen Kontrollvariablen wie das Geschlecht und Alter, eine Tätigkeit im Büro und Vollzeit sowie die Branche und Unternehmensgröße ein.

Den stärksten Einfluss auf die Lohnzufriedenheit haben leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile. Die Wahrscheinlichkeit, den eigenen Lohn als gut oder sehr gut zu bewerten, steigt um rund 12 Prozentpunkte, wenn die Beschäftigten am Erfolg beziehungsweise ihrer eigenen Leistung finanziell beteiligt werden. Funktions- und Erschwerniszulagen folgen mit knapp 9 Prozentpunkten, das Weihnachtsgeld mit rund 7 Prozentpunkten, Überstundenzuschläge und das Urlaubsgeld mit jeweils rund 5 Prozentpunkten, gefolgt von der betrieblichen Altersversorgung mit rund 4 Prozentpunkten. Da jeweils nur die Existenz der jeweiligen Zusatzleistung erfragt wurde und nicht die Höhe, lässt sich aus den Ergebnissen keine unmittelbare Entscheidungshilfe ableiten, in welche Leistungen Arbeitgeber investieren sollten, um die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Lohn zu erhöhen. Allerdings weisen die Ergebnisse darauf hin, welche Leistungen als Lohn wahrgenommen werden und welche nicht. Das verbilligte Essen in der Betriebskantine oder Zusatzleistungen zur Gesundheitsförderung beispielsweise stehen in keinem statistischen Zusammenhang zur Lohnzufriedenheit, werden also offensichtlich weniger als Bestandteil des Lohns wahrgenommen. Die Gesundheitsförderung hingegen korreliert mit der Arbeitszufriedenheit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit der Arbeit insgesamt zufrieden zu sein um rund 5 Prozentpunkte. Ähnlich hoch fällt der marginale Effekt für Zuschüsse zum ÖPNV, Firmenfahrzeuge oder E-Bikes und für Überstundenzuschläge aus. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Überstunden möglicherweise bereits Ausdruck einer erhöhten Arbeitsbereitschaft zufriedenerer Beschäftigter sein könnten. Den höchsten marginalen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit findet sich für Zuschüsse zur Pflege- und Betreuungsinfrastruktur, allerdings weist der Effekt eine hohe Streuung auf und ist nicht statistisch signifikant, da in der Analyse alle Beschäftigten, also auch die ohne Betreuungsbedarfe, betrachtet werden.

Abbildung 5-1: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf die Lohn- und Arbeitszufriedenheit

Durchschnittliche marginale Effekte (AME), 95-Prozent Konfidenzintervall



Logistische Regression mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable: Lohnzufriedenheit: (Vergütung wird als gut oder sehr gut wahrgenommen); Arbeitszufriedenheit (mit der Arbeit insgesamt (eher) zufrieden), Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Risikoneigung, Führungsverantwortung, Teilzeit, Büroarbeit, Branche, Unternehmensgröße.

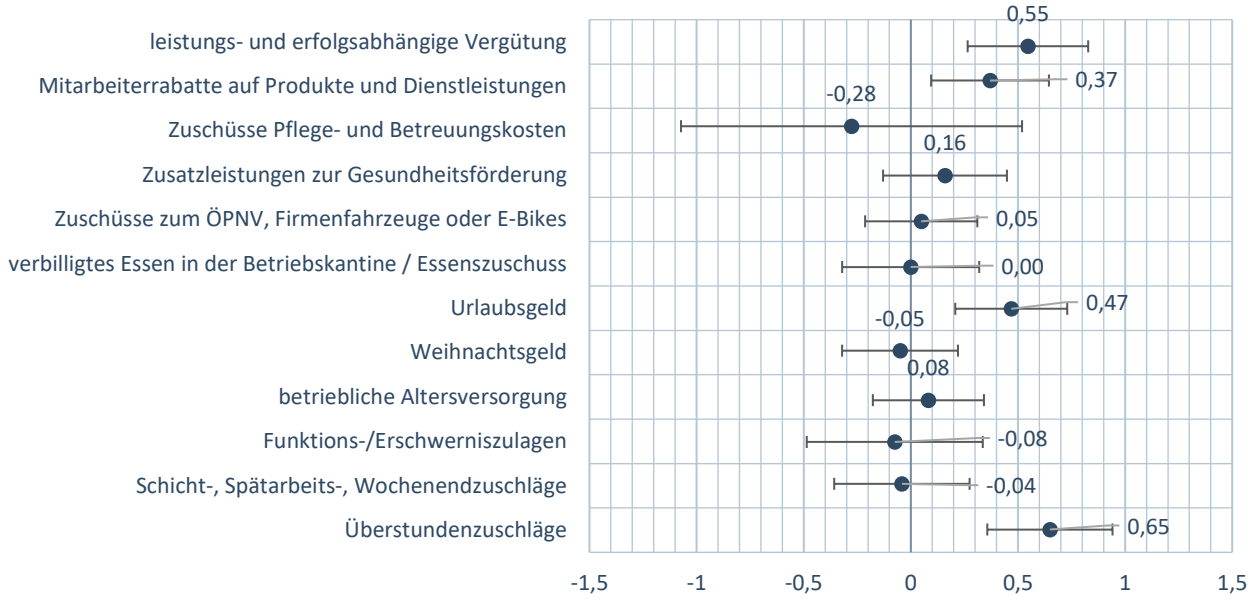
Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

5.2 Mitarbeiterengagement und Wechselabsicht

Weiterhin wurden die Analyse zu den Vergütungsmerkmalen, bezogen auf das Mitarbeiterengagement und die Wechselneigung, wiederholt (siehe Abbildung 5-2 und Abbildung 5-3). Eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung korreliert positiv mit dem Engagement-Index, als Maß für das Arbeitsengagement der Beschäftigten (nähere Informationen zum Engagement-Index siehe Hammermann,2025, 8 ff.) und negativ mit der Absicht der Beschäftigten, in näherer Zeit den Arbeitgeber zu wechseln. Eine leistungs- beziehungsweise erfolgsabhängige Vergütung unterstützt damit die Mitarbeiterbindung und erhöht die Leistungsmotivation. Zuschläge für Überstunden, ein Urlaubsgeld und Mitarbeiterrabatte auf Produkte und Dienstleistungen korrelieren ebenfalls positiv mit dem Mitarbeiterengagement. Den stärksten Effekt weisen die Überstundenzuschläge auf. Den stärksten Zusammenhang mit der Wechselabsicht weist das Weihnachtsgeld auf, doch auch eine betriebliche Altersversorgung kann die Fluktuation wirksam reduzieren, indem Beschäftigte weniger über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken. Die Unterstützung bei der Vorsorge fürs Alter bietet nicht nur finanzielle Vorteile für Beschäftigte, sondern signalisiert auch, dass der Arbeitgeber sich über das Erwerbsleben hinaus um seine Mitarbeiter kümmert.

Abbildung 5-2: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf das Mitarbeiterengagement

Durchschnittliche marginale Effekte (AME), 95-Prozent Konfidenzintervall

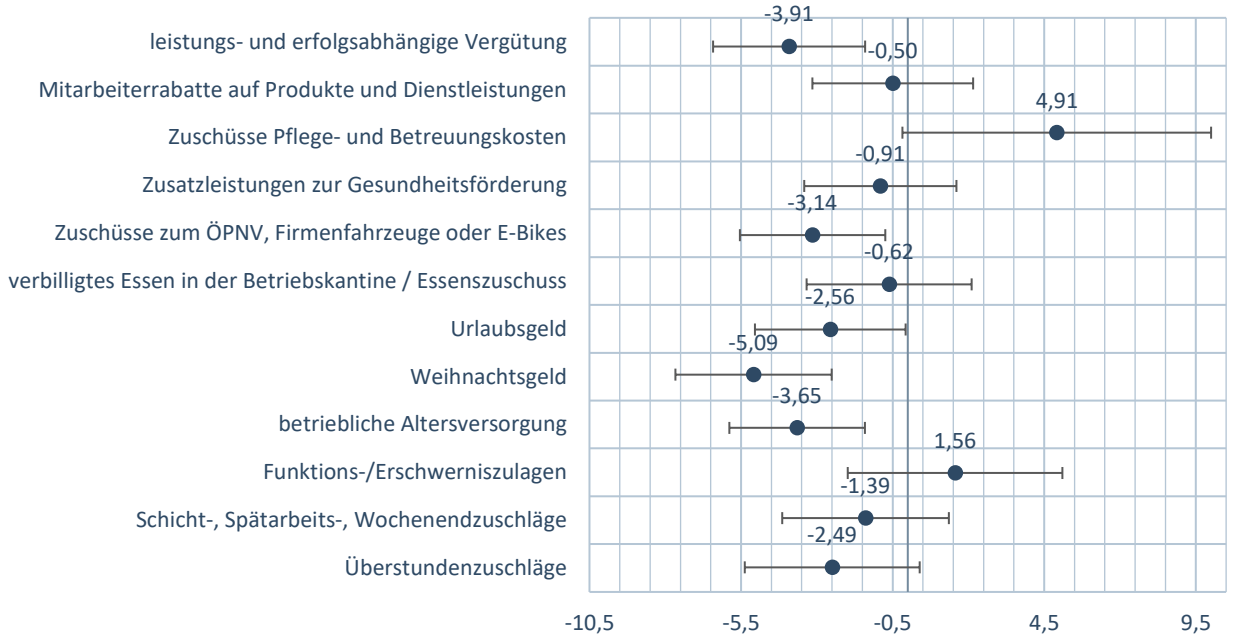


Logistische Regression mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable: Engagement-Index [0-24], Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Risikoneigung, Führungsverantwortung, Teilzeit, Büroarbeit, Branche, Unternehmensgröße.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Abbildung 5-3: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf die Wechselabsicht

Durchschnittliche marginale Effekte (AME), 95-Prozent Konfidenzintervall



Logistische Regression mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable: Wechselabsicht: Wahrscheinlichkeit, sich in den folgenden beiden Jahren nach einer neuen Stelle bei einem anderen Arbeitgeber umzusehen [0-100 Prozent], Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Risikoneigung, Führungsverantwortung, Teilzeit, Büroarbeit, Branche, Unternehmensgröße.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

6 Ausblick

Sonderzahlungen machen einen substanziellen Bestandteil der Mitarbeiterentlohnung in Deutschland aus. Der Beitrag zeigt, wie komplex und vielfältig Vergütungssysteme sind und wie relevant die betriebliche Lohngestaltung für die Mitarbeitermotivation und -bindung sowie die betriebliche Resilienz in Krisenzeiten ist. Aktuell steht besonders die Leistungsmessung und -vergütung im Fokus der Aufmerksamkeit. Der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen ist eine leistungsgerechte Vergütung wichtig, wobei die intendierten und tatsächlichen Wirkungen von Leistungsvergütungen je nach konkreter betrieblicher Ausgestaltung, der Unternehmenskultur und Belegschaftsstruktur sehr unterschiedlich ausfallen können. Die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie mit umfangreichen Berichtspflichten und dem Auskunftsanspruch über die betriebliche Lohnlücke von Beschäftigten unterschiedlichen Geschlechts könnte die Lohndifferenzierung allerdings in Zukunft deutlich erschweren. Aus Sorge, den Nachweispflichten über eine geschlechtsneutralen Lohnfindung nicht gerecht zu werden – welches gerade für kleinere Unternehmen enormen zusätzlichen Bürokratieaufband mit sich bringen würde – könnte die Vergütung als zentraler Aspekt des Leistungsmanagements und der Arbeitgeberattraktivität in den Hintergrund geraten. Bei der nun anstehenden Umsetzung der EU-Richtlinie in Deutschland sollte daher darauf geachtet werden, dass betriebliche Vergütungssysteme weiterhin zielgruppen- und leistungsgerecht ausgestaltet werden können und die Differenziertheit nicht unter den Generalverdacht der Diskriminierung gestellt wird.

7 Abstract

The article illustrates the complexity and diversity of company remuneration systems, detailing who receives special payments, bonuses, and additional benefits, and highlighting the importance of wage structure for employees' motivation, retention, and corporate resilience during times of crisis. The findings are based on earnings survey data from 2022 to 2024 and on employee and employer survey data from 2025.

- **High relevance of special payments in compensation**: In 2024, full-time employees in Germany earned an average of €5,942 in special payments (irregular, non-monthly payments such as holiday and Christmas bonuses, performance bonuses, or severance payments). This corresponds to 10.6% of the average annual gross salary excluding special payments, according to the Federal Statistical Office based on the earnings survey. In expert professions, full-time employees received the highest special payments, averaging €11,991 in 2024.

- **High salary = high special payments**: Industries with high earnings tend to also pay higher special bonuses. The financial and insurance services sector pays the highest average special payments. The lowest average special payments are found in agriculture and forestry, fisheries, and in public administration, defense, and social security.

- **Wide variety of special payments, bonuses, and additional benefits in use**:

  - 65% of companies in Germany offer occupational pension schemes, and 61% pay a Christmas bonus. Every second company provides performance- or success-based compensation. The figures are based on the IW-Personalpanel, a survey of HR managers, conducted in 2025.

  - According to the 2025 employee survey, 60% of employees receive a Christmas bonus, and 45% receive holiday pay. In addition to financial bonuses, employees often receive material benefits. One in four receives a subsidy for public transport, a company car, or an e-bike from their employer. Nearly one in five has access to a company canteen, receives a meal subsidy, or benefits from health promotion services.

- **Performance- and success-based compensation is (again) gaining importance**: More than one in four companies with performance- and success-based compensation are using it more intensively in 2025 compared to five years ago. This type of compensation is most commonly used to incentivize and reward performances and retain employees. Employees who receive performance- and success-based compensation are not only more satisfied with their pay but also more engaged in their daily work and less likely to want to change their jobs.

- **Adjusting labor costs in times of crisis**: More than half of companies use performance- and success-based compensation to link labor costs to the company's economic development. One in four companies also plans to suspend upcoming wage increases or reclassifications in 2025 due to poor economic prospects. Employee who are afraid of losing their jobs would even forego an average of 22 percent of their salary to prevent a job loss.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Bruttojahresverdienste und Sonderzahlungen nach Branchen (WZ2008) 10
Tabelle 3-2: Unternehmen, die Zuschläge, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen zahlen 11
Tabelle 3-3: Beschäftigte, die Zuschläge, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen erhalten 13
Tabelle 4-1: Unternehmensmotive zum Einsatz von erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen 15
Tabelle 4-2: Bemessungsgrundlage und Höhe der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung 17
Tabelle 4-3: Zielvereinbarungen und finanzielle Anerkennung herausragender Leistungen 19
Tabelle 4-4: Gehalt- bzw. Lohnanpassungen in der Krise 20
Tabelle 8-1: Verbreitung von Zuschlägen, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen nach Branchengruppen 30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Sonderzahlungen nach Anforderungsniveau 8
Abbildung 3-2: Zum Zusammenhang zwischen dem Gehalt und der Höhe von Sonderzahlungen 9
Abbildung 4-1: Unternehmen mit leistungs- oder erfolgsabhängiger Vergütung 14
Abbildung 4-2: Selbstselektion nach Risikoneigung 16
Abbildung 4-3: Entwicklung des Anteils der leistungs- oder erfolgsabhängigen Vergütung am Gehalt innerhalb der letzten fünf Jahre 18
Abbildung 5-1: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf die Lohn- und Arbeitszufriedenheit 22
Abbildung 5-2: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf das Mitarbeiterengagement 23
Abbildung 5-3: Einfluss verschiedener Vergütungsaspekte auf die Wechselabsicht 23
Abbildung 8-1: Entwicklung von Leistungsvergütung aus Unternehmenssicht 32

Literaturverzeichnis

Adriaans, Jule / Eisnecker, Philipp / Liebig, Stefan, 2019, Gerechtigkeit im europäischen Vergleich: Verteilung nach Bedarf und Leistung in Deutschland besonders befürwortet, in: DIW-Wochenbericht, 86. Jg., Nr. 45, S. 817–825

Arbeitswelt Portal, 2023, Verbreitung von Sondervergütungen, https://www.arbeitswelt-portal.de/daten-dossiers/daten-kompakt/verbreitung-von-sonderverguetungen [21.7.2025]

Artz, Benjamin / Heywood, John S., 2025, Does performance pay deter job quits?, IZA-Discussion Paper Series, Nr. 17791, Bonn, Germany

Audoly, Richard / Bhuller, Manudeep / Reiremo, Tore Adam, 2024, The Pay and Non-Pay Content of Job Ads, Staff Reports of the Federal Reserve Bank of New York, Nr. 1124, New York

Bardt, Hubertus / Grömling, Michael, 2025, Hemmnisse und Herausforderungen bei der Bewältigung der demografischen Produktivitätslücke in Deutschland, in: IW-Trends, 52. Jg., Nr. 2, S. 25–45

Bensel, Daniel / Wink, Roman, 2025, Was Unternehmen heute versprechen. Mit Benefits gegen den Fachkräftemangel, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Caldwell, Sydnee / Haegele, Ingrid / Heining, Jörg, 2025, Firm pay and worker search, IAB-discussion paper, Nr. 4, Nürnberg

Destatis, 2024a, 46,8 Prozent der Tarifbeschäftigten erhalten 2024 Urlaubsgeld, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/07/PD24_269_62.html#:~:text=Wie%20das%20Statistische%20Bundesamt%20%28Destatis%29%20mitteilt%2C%20bekommen%20sie,Mai%202023%20bis%20Mai%202024%20um%205%2C6%20%25 [21.7.2025]

Destatis, 2024b, Tarifverdienste, Tarifbindung nach Branchen für das Jahr 2024 in Deutschland, https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Tabellen/weihnachtsgeld-deutschland.html [21.7.2025]

Deutsche Rentenversicherung Bund, 2025, Betriebliche Altersversorgung, 19. Auflage 1/2025, Nr. 603, Berlin, https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/betriebliche_altersversorgung.html [21.7.2025]

Efing, Matthias / Ehmann, Stefanie / Kampkötter, Patrick / Moritz, Raphael, 2024, All hat and no cattle? ESG incentives in executive compensation, CESifo Working Paper, Nr. 11407, Paris/Tübingen

Ehmann, Stefanie et al., 2025, Performance Management. Leistungsbeurteilung, Feedbacksysteme und erfolgsabhängige Vergütung, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 665, Berlin

Gahmann, Amelia, 2023, ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie 2023, Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung, Düsseldorf

Grunau, Philipp / Kampkötter, Patrick / Ruf, Kevin, 2025, Performance Management in deutschen Betrieben: Leistungsorientierung lohnt sich – aber nur mit kollektiven Zielen, IAB-Kurzbericht, Nr. 11, Nürnberg

Grunau, Philipp / Kampkötter, Patrick / Sliwka, Dirk, 2021, Mehr „Wir“, weniger Ziele, in: personalmagazin, Nr. 6, S. 22–27

Hammermann, Andrea, 2025, Alle unmotiviert? Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung in Deutschland, IW-Report, Nr. 19, Köln

Himmelreicher, Ralf / Ohlert, Clemens, 2023, Sonderzahlungen: Wer bekommt sie in welchem Umfang?, in: Wirtschaftsdienst, 103. Jg., Nr. 11, S. 770–775

Institut der deutschen Wirtschaft, 2025a, IW-Beschäftigtenbefragung 2025, https://www.iwkoeln.de/themen/iw-panels/iw-beschaeftigtenbefragung.html

Institut der deutschen Wirtschaft, 2025b, IW-Personalpanel. Welle 38, https://www.iwkoeln.de/themen/iw-panels/iw-personalpanel.html

Manger, Helena, 2025, Benefits and Employees' Work Effort: An Empirical Analysis of Non-monetary Incentives, SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research, Nr. 1228, Berlin

Manthei, Kathrin / Sliwka, Dirk / Vogelsang, Timo, 2023a, Information, incentives, and attention. A field experiment on the interaction of management controls, in: The accounting review, 98. Jg., S. 455–479

Manthei, Kathrin / Sliwka, Dirk / Vogelsang, Timo, 2023b, Talking About Performance or Paying for It? A Field Experiment on Performance Reviews and Incentives, in: Management Science, 69. Jg., Nr. 4, S. 2198–2216

Pimpertz, Jochen / Stettes, Oliver, 2018, Neue Impulse für die betriebliche Altersvorsorge?, in: IW-Trends, 45. Jg., Nr. 3, S. 3–19

Sittenthaler, Hanna M. / Mohnen, Alwine, 2020, Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance, in: Journal of Business Economics, 90. Jg., Nr. 8, S. 1253–1284

Stettes, Oliver, 2021, Leistungsmanagement in der Covid-19-Krise. Befunde aus dem IW-Personalpanel, IW-Report, Nr. 15, Köln

Taxfix Support, 2025, Corona-Bonus und Inflationsprämie: Steuerfrei Unterstützung für Arbeitnehmer, https://support.taxfix.de/hc/de/articles/26709944031261-Corona-Bonus-und-Inflationspr%C3%A4mie-Steuerfreie-Unterst%C3%BCtzung-f%C3%BCr-Arbeitnehmer [21.7.2025]

8 Appendix

8.1 Datengrundlage

Die **IW-Beschäftigtenbefragung** ist eine Online-Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (2025a) von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und geringfügig Beschäftigten (sog. „Minijobbern“) ab 18 Jahren in Deutschland, die seit 2023 jährlich durchgeführt wird. Es wurden insgesamt über 5.000 Personen befragt, von denen 4.977 verwertbare Antworten vorliegen. Die Daten wurden vom 20.5.2025 bis 2.6.2025 erhoben.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit der Beschäftigten zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Gewichten berechnet. Mit der Gewichtung nach der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit werden strukturelle Abweichungen der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten nach Geschlecht, Berufsabschluss (ohne Berufsabschluss, anerkannter Berufsabschluss, akademischer Berufsabschluss) sowie Altersklassen (18 bis unter 30 Jahre, 30 bis unter 55 Jahre, 55 Jahre und älter) ausgeglichen. Betrachtet werden alle Branchen mit Ausnahme der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei. Mit einer Gewichtung anhand des Unternehmensregisters werden strukturelle Abweichungen gegenüber der Grundgesamtheit hinsichtlich der Anzahl der SVB nach vier Branchengruppen (1: Industrie, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung; 2: Baugewerbe; 3: Handel, Verkehr, Logistik und Gastgewerbe, Finanzdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen und Informations- und Kommunikationstechnologie, sonstige unternehmensnahe oder persönliche Dienstleistungen; 4: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen) und drei Unternehmensgrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) ausgeglichen. Um die strukturelle Angleichung an beide Grundgesamtheiten, also die Anzahl der Beschäftigten nach Beschäftigtenstatistik und nach dem Unternehmensregister, zugleich zu berücksichtigen, wurde die Gewichtungsmethode des *Iterative Proportional Fitting* (Raking) gewählt.

Das IW-Personalpanel des Instituts der deutschen Wirtschaft (2025b) ist eine wiederkehrende repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen und HR-Expertinnen und -Experten der deutschen Wirtschaft. In der 38. Welle des IW-Personalpanels haben vom 15.3. bis zum 8.5.2025 insgesamt 1.071 Unternehmen teilgenommen, von denen 1.006 die Fragen zu ihrem Vergütungssystem beantwortet haben. Befragt wurden Personalverantwortliche in Unternehmen aller Branchen (mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes), die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Im IW-Personalpanel werden zudem regelmäßig wichtige Strukturdaten erhoben, mit denen sich die Unternehmen charakterisieren lassen. Dazu zählen unter anderem Informationen zur Beschäftigtenstruktur, Ausbildungsaktivität, Innovationstätigkeit sowie zur Nutzung digitaler Technologien.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit aller privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse anhand von Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes mit Anzahlgewichten nach der Unternehmensanzahl hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier unterschiedlichen Branchengruppen (Verarbeitendes Gewerbe inkl. Bau, Einzel-/Großhandel/Logistik, wirtschaftsnahe Dienstleister, gesellschaftsnahe Dienstleister) sowie drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter und ab 250 Mitarbeiter) unterschieden. Zusätzlich erfolgt im Rahmen dieser Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur.

8.2 Ergänzende Auswertungen

Tabelle 8-1: Verbreitung von Zuschlägen, Sonderzahlungen und Zusatzleistungen nach Branchengruppen

Anteile von Beschäftigten mit den jeweiligen Vergütungskomponenten, in Prozent

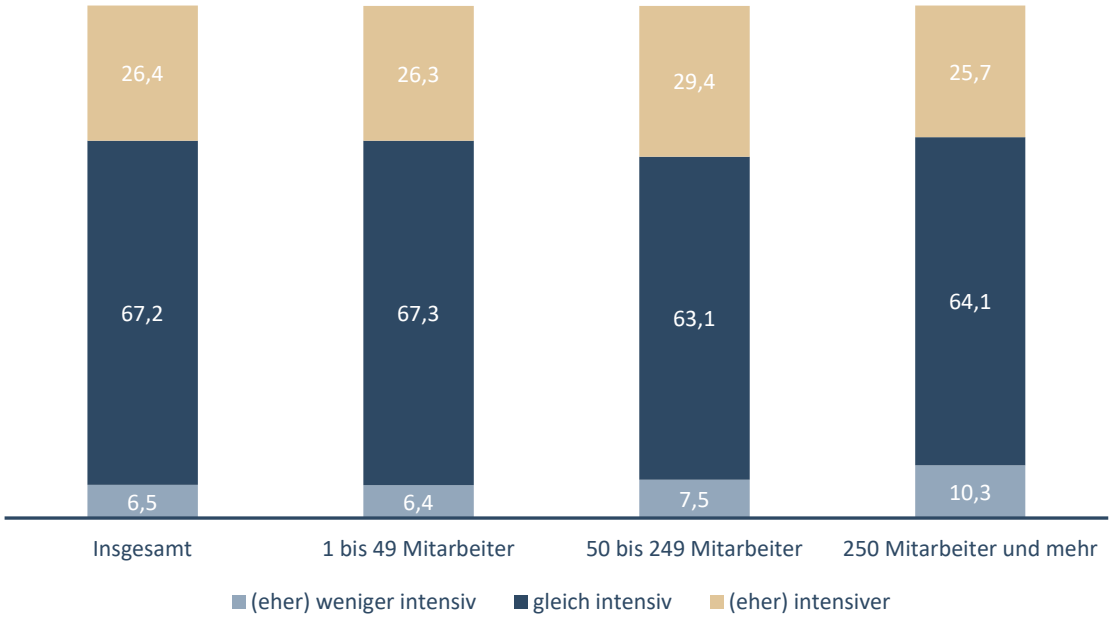
Branche	Überstundenzuschläge	Schichtzuschläge	Erschwerniszulage	Betriebl. Altersversorgung	Weihnachtsgeld	Urlaubsgeld	Essenszuschuss	ÖPNV-Zuschuss, Firmenfahrzeug	Gesundheitsleistungen	Zuschuss Pflege-Betreuungskosten	Mitarbeiterrabatte auf Produkte & DL	Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung
Chemieindustrie/Herstellung von Gummi und Kunststoff	23,8	31,5	15,9	59,6	84,2	79,3	45,1	27,8	33,6	6,2	22,4	34,8
Pharmaindustrie	21,6	23,9	18,5	71,3	78,8	74,8	57,8	43,4	51,6	7,7	47,3	49,6
Metall- und Elektroindustrie	38,7	35,2	8,4	50,4	72,7	72,3	27,8	24,7	27,1	2,3	18,7	39,3
Fahrzeugbau	40,1	39,5	12,0	61,4	72,1	76,2	36,3	25,3	37,8	2,2	53,5	53,5
Maschinenbau	30,2	21,4	3,3	46,4	67,3	59,3	34,8	23,8	16,2	4,3	19,2	30,7
Energie-, Wasserversorgung, Entsorgung	30,9	26,9	8,7	56,5	59,1	39,0	27,6	25,4	30,7	7,2	27,2	35,8
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe/Sonstige Industrie	25,4	27,7	6,8	36,1	63,5	62,4	23,2	17,3	21,1	3,5	33,3	19,9
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	23,1	10,7	4,6	25,5	65,5	47,0	9,7	14,5	11,3	6,5	11,6	22,9
Großhandel	16,0	7,9	3,3	35,2	65,1	59,2	12,9	20,6	14,5	3,6	25,1	26,2
Einzelhandel	20,3	25,0	4,1	21,9	56,7	50,8	12,3	17,7	9,6	0,5	49,2	16,2
KFZ-Instandhaltung und Reparatur inkl. Handel mit KFZ	18,4	9,4	1,3	42,1	58,3	37,4	13,1	13,4	7,6	2,1	44,7	23,9
Verkehr und Lagerei	35,1	35,0	9,6	37,3	58,8	55,8	22,4	30,0	16,2	3,2	28,0	25,1

Branche	Überstundenzuschläge	Schichtzuschläge	Erschwerniszulage	Betriebl. Altersversorgung	Weihnachtsgeld	Urlaubsgeld	Essenszuschuss	ÖPNV-Zuschuss, Firmenfahrzeug	Gesundheitsleistungen	Zuschuss Pflege-Betreuungskosten	Mitarbeiterrabatte auf Produkte & DL	Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung
Gastgewerbe	18,9	24,2	4,1	22,5	30,9	35,4	36,1	15,3	3,5	4,1	42,5	17,0
Finanzdienstleistungen, Banken, Versicherungen	17,6	10,7	8,0	67,3	57,4	45,7	35,0	48,5	35,2	4,8	38,4	50,1
Grundstücks- und Wohnungswesen	10,3	3,2	3,4	24,4	46,0	33,4	5,8	18,1	21,8	5,1	8,3	19,2
Medien, Informations- und Kommunikationstechnologie	18,0	16,0	8,0	40,6	31,2	29,6	24,8	30,7	25,4	7,9	28,6	39,1
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie sonstige	17,6	12,4	4,1	26,7	44,7	32,3	15,2	28,4	17,3	1,7	12,9	28,5
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	11,6	10,5	8,8	71,8	84,9	27,9	11,5	41,4	26,5	3,0	11,5	32,5
Erziehung und Unterricht	9,0	6,2	7,0	47,5	68,8	26,3	9,4	27,8	16,0	1,5	8,2	13,5
Gesundheits- und Sozialwesen	20,5	36,5	9,1	50,0	69,0	37,7	16,6	22,8	19,7	2,8	22,0	11,9
Kunst, Unterhaltung und Erholung	17,9	20,8	6,7	26,2	47,6	35,6	23,7	25,8	13,5	1,6	30,2	17,1
Sonstige/persönliche Dienstleistungen	18,7	16,6	3,3	22,5	45,0	31,1	10,9	16,0	11,7	2,5	16,9	12,2

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2025

Abbildung 8-1: Entwicklung von Leistungsvergütung aus Unternehmenssicht

Antworten der Unternehmen in Prozent, wie intensiv nutzen Sie heute leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung im Vergleich zu vor fünf Jahren?



Quelle: IW-Personalpanel, Welle 38, Frühjahr 2025