



MENSCHEN IM VERTRIEB
RECRUITING - TRAINING - CONSULTING



**ERFOLGSWIRKSAME
ENTLOHNUNG**

ERTRAGS- WACHSTUM MIT METHODE

**MIT FAIRER TEAMVERGÜTUNG ZU
MEHR ERFOLG**

MAG. HANS BACHINGER

Die Frage die Sie stellen sollten, lautet nicht: "Was willst du?", sondern "Was würde dich begeistern?" - Tim Ferriss

INHALTSVERZEICHNIS

ERTRAGSWACHSTUM MIT METHODE

Seite 06

Einführung erfolgswirksame
Vergütung

Seite 07

Geld als Motivator

Seite 10

Unternehmensziele vs.
Mitarbeiterziele

Seite 11

Freudegefälle

Seite 17

Gemeinsame
Erfolgswährung

Seite 19

Was war meine Leistung?

Seite 21

Transparenz für mehr
Erfolg

Seite 24

Software-Lösung als
Motivations-Booster

Seite 25

Weiterführende
Informationen

Seite 26

Anleitung zur Umsetzung

Seite 29

EXKURS: Teamvergütung
als Modell der Zukunft -
der Universität St. Gallen

Seite 40

Über den Autor

Seite 42

Literatur

WARUM EINZELPROVISIONEN AUSGEDIENT HABEN UND WIE SIE IN
UN SICHEREN ZEITEN MIT FÜNF EINFACHEN GRUNDSÄTZEN EIN
ERTRAGSWACHSTUM IM UNTERNEHMEN AUSLÖSEN.

EINFÜHRUNG IN DAS THEMA ERFOLGS- WIRKSAME VERGÜTUNG

Kapitel 01

Die heutige Praxis der Vergütung ist in vielen Unternehmen nicht mehr zeitgemäß. Zumeist besteht überhaupt kein ausreichender Leistungsanreiz, der Spitzenleistungen von Mitarbeitern fördert. Darüber hinaus wird oft auf die effektive und steuernde Funktion eines Entlohnungssystems verzichtet. Unzureichend abgestimmte Innen- und Außendienstteams, fehlende Kommunikation zwischen den Akteuren, sowie deckungsbeitragsschwache Verkäufe sind häufige Indikatoren eines völlig unwirksamen Anreizsystems.

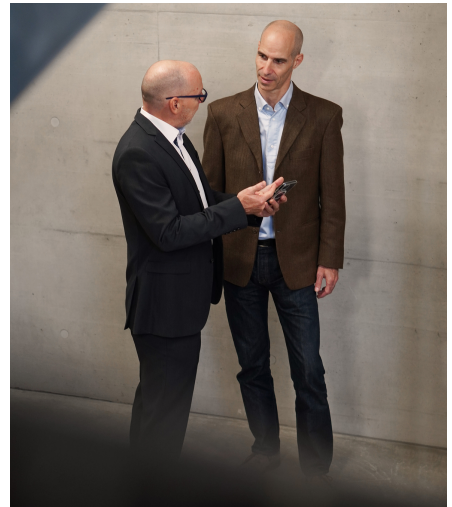
ANREIZSYSTEME WECKEN LEISTUNGS- BEREITSCHAFT

Um mehr Erfolgsbereitschaft, Zusammenarbeit und Motivation bei den Mitarbeitern zu wecken, ist der Einsatz eines ertragswirksamen Entlohnungssystems dringend ratsam. Die Einführung eines gut gemachten Anreizsystems führt dazu, dass Mitarbeiter:innen beginnen, sich in Zukunft unternehmerisch zu verhalten. Dies wiederum steigert nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und den Ertrag des Unternehmens.

VERSCHENKEN SIE NOCH POTENZIAL?

WORAUF BASIERT IHRE
VERGÜTUNGSSTRATEGIE?

1. Setzen Sie ausschließlich oder primär auf den „Torjäger“ im Team oder hat jeder Mitarbeiter die gleichen Chancen ein Team-Ziel zu erreichen?
2. Vergüten Sie Ihre Verkäufer noch nach Umsatz?
3. Sehen Sie Potenziale in einer besseren Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen?
4. Haben Sie wirklich alle Mitarbeiter im Boot, wenn es auf zu neuen Ufern geht?
5. Kennen Ihre Mitarbeiter eine gemeinsame Erfolgswährung?



Eine Vergütung, die als strategisches Personalführungs-Werkzeug eingesetzt wird, läßt Ertrag und Einkommen im Einklang wachsen. Gute Vergütungsmethodik findet nie zufällig statt, sondern wird immer systematisch abgeleitet.

GELD ALS MOTIVATOR

Kapitel 02

Welche Rolle spielt das Gehalt und damit explizit das Geld, als Motivationsfaktor im Job? Eine Frage die sich wahrscheinlich jeder Unternehmer, Geschäftsführer oder jede Führungskraft schon mindestens einmal im Leben gestellt hat.

Wenn man bei Google, in das Suchfeld „Geld als Motivator“ eingibt, kommen ungefähr 279.000 Ergebnisse. Alleine auf den ersten 5 Google-Seiten erklären uns mindestens 90 % aller Blogs, Fachzeitschriften und unterschiedliche Studien, dass Geld kein Motivator sei:



- „Mehr Geld führt nicht zu mehr Motivation!“ – HBM
- „Macht Geld glücklich? Ab 60.000 Euro – aber nicht lange!“ – Karrierebibel
- „Zufriedenheit im Job – Geld taugt nicht als Motivator“ – Handelsblatt
- „Studie zeigt: Pizza motiviert mehr als Geld!“ – Standard
- „Geld allein ist ein zu schwacher Motivator“ – Spiegel
- „Zwei Faktoren Theorie von Herzberg – Wikipedia
- „Was ihren Angestellten wichtiger ist als Geld“ – Impulse
- ...



LEISTUNGSANREIZ

Wenn Sie ein beliebiges Buch oder irgendeine Studie (oft auch Pseudo-Studie) zum Thema Personalwirtschaft aufschlagen, finden Sie fast immer die Aussage, dass Geld nicht motiviert! Es sei nur ein „Hygienefaktor“, an finanzielle Anreize gewöhne man sich schnell und wenn es vielleicht doch eine Wirkung haben könnte, dann nur als kurzfristiges Aufflackern, das ganz schnell wieder verlöscht. Auch die öffentliche Meinung, die über den Motivationsfaktor Geld herrscht, ist so fix geprägt und oft auch aus Kalkül nicht wirklich ehrlich.

- Aber warum wechseln die meisten Mitarbeiter wegen einer besseren Bezahlung?
- Warum verdienen die Spitzenmanager vieler großer DAX-Konzerne (oder in Österreich auch die der Casino AG) soviel Geld – und können nicht genug bekommen?
- Oder warum steht der Faktor Geld bei einer Studie des Zukunftsinstituts, in einer Befragung der Generation Y, immer noch an zweiter Stelle?

EIN MYTHOS, DER SCHLICHTWEG FALSCH IST.

Weil der Mythos, dass „Geld kein Motivator ist“, eben schlichtweg falsch ist. Natürlich motiviert Geld. Und zwar außerordentlich stark. Warum dennoch so viele Menschen glauben, dass dem nicht so sei, liegt einerseits an einigen zweifelhaften Glaubenssätzen, die völlig unkritisch seit Jahren übernommen und weitergegeben werden. Andererseits aber auch daran, dass wichtige Kriterien bei der Gestaltung von Anreizsystemen nicht richtig berücksichtigt werden.

IRR TÜMLICHE GLAUBENS- SÄTZE RUND UMS GELD

Kommen wir als erstes zu den diversen Glaubenssätzen rund ums Geld. Spricht man über die Motivationskraft des Geldes, entwickelt sich die Diskussion auffallend oft in folgende Richtung: „Geld alleine macht doch auch nicht glücklich!“ Dass Geld alleine nicht ausreicht, wenn man keine Zeit hat, um es zu verbrauchen, keine Freunde, um es mit ihnen zu teilen, auch nicht die Gesundheit, um es überhaupt ausgeben zu können, ist keine neue Erkenntnis.



Geld stellt aber trotzdem einen der größten Antriebe dar, die Menschen zu bestimmten Handlungen bewegt. Zu guten, genauso wie zu schlechten Taten. Selbstverständlich gibt es neben dem Geld weitere wichtige Motivationsfaktoren in Unternehmen, die eine hohe Wirkung erzielen bzw. die in einem bestimmten Zusammenhang mit Geld zu sehen sind.

GELD IST KEIN MOTIVATOR?

„Geld ist kein Motivator“, wird auch gerne als ganz bequemer Glaubenssatz von Unternehmen verwendet. Warum?

Weil gerade für Firmen diese Botschaft höchst erfreulich ist. Wenn Geld nicht motiviert, stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter ordentlich bezahlt werden sollen, erst gar nicht. Eine ganz bequeme Selbstlüge!

Leider noch immer von vielen Unternehmern dankbar angewendet. Immer noch glauben einige wirklich, der Mensch ist nur intrinsisch motivierbar und Geld somit als Motivator verzichtbar. Verantwortlich dafür sind zwei Theorien aus der humanistischen Psychologie aus den 50er-Jahren. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg und die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Auf der Suche nach dem wahren Menschen entscheiden sich beide dafür, dem Geld die Motivationsfähigkeit abzuspochen. Und dass, obwohl sie auf wissenschaftlich nicht immer fundierte

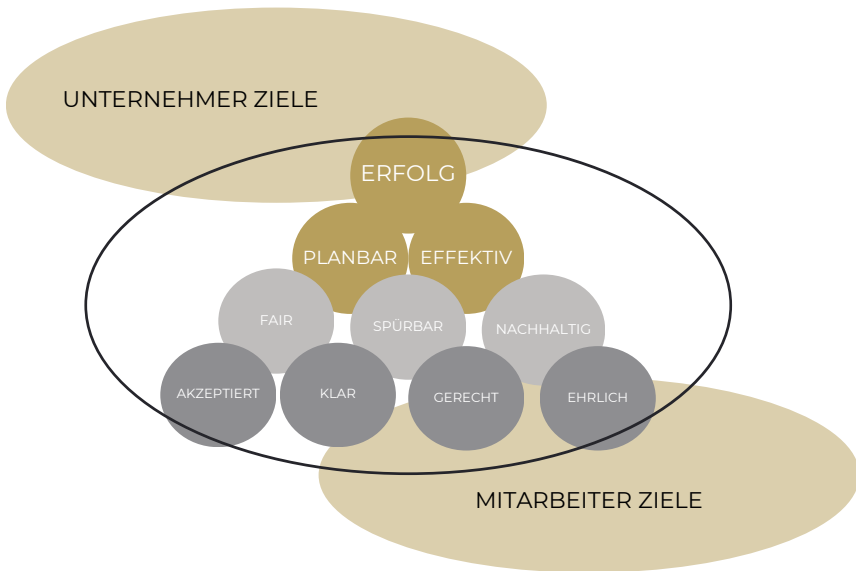


Forschung zurückgegriffen haben. Geld ist nicht nur Mittel zum Zweck. Das zu behaupten, ist leider realitätsfremd, denn Geld aktiviert das Belohnungszentrum im Gehirn. Wenn uns Geld in Aussicht gestellt wird, bekommen wir feuchte Augen. Die Vernunft ist dann meist ausgeschaltet, auch weil wir emotionale Wesen sind. Geld motiviert eben Menschen zu erfolgreichen und großartigen Taten genauso, wie zu schlechten und habgierigen Handlungen.



UNTERNEHMENSZIELE VERSUS MITARBEITERZIELE

Naturgemäß sind die Ziele bei der Findung eines gemeinsamen Entlohnungssystems zwischen Unternehmern bzw. Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlich. Für Unternehmer steht der Erfolg, die Planbarkeit und die Effektivität an erster Stelle. Bei Mitarbeitern sind es naturgemäß andere Ziele: Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit, Spürbarkeit und Transparenz zählen dabei zu den Favoriten.



Aber genau in der **Verbindung** dieser unterschiedlichen Ziele liegt der erste wichtige Grundsatz. Nur wenn diese Verbindung als Basis nachhaltig gelingt, wird ein erfolgreiches Vergütungssystem überhaupt erst möglich sein.

Dabei sind drei Grundsätze zu beachten:

- Keiner verdient weniger durch die Einführung als vorher (bei gleicher Leistung).
- Jeder Mitarbeiter hat Chancen.
- Es muss wirtschaftlich sinnvoll sein.

FREUDEGEFÄLLE - EIN GORDISCHER KNOTEN?

Kapitel 04

KENNEN SIE DAS „FREUDE-
GEFÄLLE“ IN IHREM UNTER-
NEHMEN?

Was bei der Leistungserbringung noch selbstverständlich ist, hört bei der Vergütung und bei Entlohnungssystemen meist auf: die Freude über einen gewonnenen Abschluss ist bei den unterschiedlichen Personen im Unternehmen, nicht immer gleich groß. Der Verkäufer freut sich über jeden neuen Abschluss und seine Provision.

Die Innendienst-Mitarbeiter freuen sich weniger, weil sich meistens auch die Provision in Grenzen hält. Die Freude der Mitarbeiter im Lager oder in der Auslieferung ist noch geringer.

FRAGE:
WER ERHÄLT IN IHREM
UNTERNEHMEN NEBEN DEM
AUSSENDIENST NOCH EINEN
SPÜRBAREN ANREIZ, SICH
FÜR DAS GESCHÄFT EIN-
ZUSETZEN?

Das „Freudegefälle“ bezeichnet jenen Zustand, wenn in einem Unternehmen viele Mitarbeiter für den Erfolg arbeiten, jedoch nur ausgewählte am Erfolg auch wirklich eine Freude haben und dies im Entlohnungssystem berücksichtigt wird. Für die meisten bedeutet der Unternehmenserfolg häufig nur mehr Arbeit.



WARUM "FREUDEGEFÄLLE"?

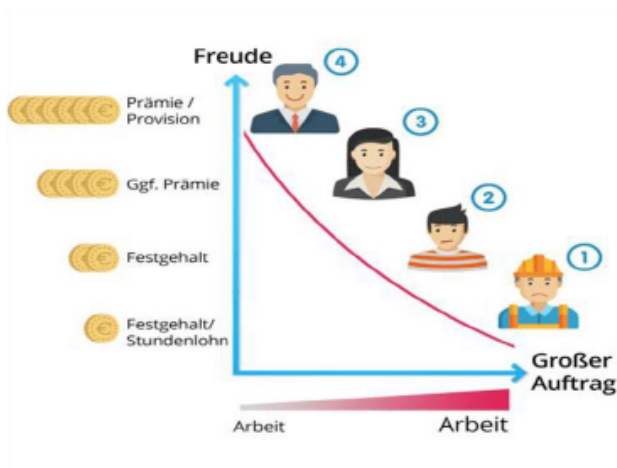
1. Der Verkäufer freut sich über den Auftrag und die damit verbundene Provision, den gewonnenen finanziellen Spielraum und die Anerkennung.
2. Der Innendienst freut sich, wenn der Auftrag reibungslos durchläuft. Meist verursacht dieser Auftrag mehr Arbeit und keine finanzielle Beteiligung.
3. Der Lagerarbeiter freut sich, wenn die Ware fertig kommissioniert ist. Für ihn bedeutet es mehr Arbeit und auch keine finanzielle Beteiligung am variablen Entlohnungssystem.
4. Der LKW-Fahrer freut sich, wenn er die Ware endlich in den 6. Stock getragen hat. Mehr Arbeit bedeutet für ihn keine finanzielle Beteiligung.

FRAGE:

WIE SETZE ICH VARIABLE VERGÜTUNG FÜR BEREICHE JENSEITS DES VERKAUFS UM?

Diese Frage wird sehr häufig gestellt, da clevere Führungskräfte längst begriffen haben, dass Erfolg immer das Ergebnis von Vielen ist. Sicherlich ist der Vertrieb sehr wichtig und hat einen hohen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, doch wie bindet man Mitarbeiter wie z. B. das Lager und die Logistik in ein variables Vergütungs- bzw. Entlohnungssystem ein?

Ist es gerecht, dass zumeist nur der Vertrieb die Chance im Entlohnungssystem auf Mehrverdienst hat? Was ist mit dem Finanz- und Rechnungswesen oder dem Einkauf, wird hier nicht auch am Gewinn und Verlust eines Unternehmens entscheidend mitgewirkt?



ELIMINIEREN SIE DAS „FREUDEGEFÄLLE“ DURCH ERFOLGSBETEILIGUNG FÜR ALLE!

WIE REDUZIERE ICH DAS "FREUDEGEFÄLLE"?

Eine transparente Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter fördert nachweislich die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Jedem Mitarbeiter (Verkauf, Innendienst, Logistik, Verwaltung) sind seine Einflussnahmen bewusst.

Erfolgreiche Vergütungs- und Entlohnungssysteme wirken genau auf diese individuellen Einflüsse.



FÜNF WICHTIGE TIPPS

1. Die Aussicht auf dynamische Gehaltsanpassungen bewirkt einfach mehr, als jährliche viel zu spät ausgezahlte Prämien!
2. Klarheit, Transparenz und Gerechtigkeit für alle sind wichtige Schlüsselkriterien für die Akzeptanz des Vergütungssystems! Subjektive Erfolgsbeteiligungen fördern die Ungerechtigkeit. Zahlen Sie lieber keine Prämien, als schlecht gemachte beim Entlohnungssystem.
3. Gute Vergütung garantiert jedem Mitarbeiter die nötige Sicherheit (Fixgehalt) die er braucht, setzt Teamkomponenten ein und bietet dem Unternehmer bei steigendem wie fallendem Geschäftsverlauf eine klare, das Unternehmen stärkende Strategie!
4. Nur wenn die Mitarbeiter so zusammenarbeiten, wie Zahnräder die passend ineinander greifen, wird der Teamgedanke aktiv gefördert.
5. Bei den meisten Anreizsystemen kommt die Teamarbeit viel zu kurz. Niemand stellt in Abrede, dass ein erfolgreicher Kundenabschluss oder eine langfristige Kundenbetreuung immer der Erfolg von mehreren Mitarbeitern ist. Die leistungsorientierte Vergütung findet zumeist nur als Motivator für den Außendienst statt. Ja, der Außendienst führt den Erstkontakt bzw. sät die Saat für den zukünftigen Verkaufserfolg. Der Innendienst unterstützt und schreibt den Auftrag, die Logistik liefert die Ware bzw. der Techniker führt die Leistung aus.

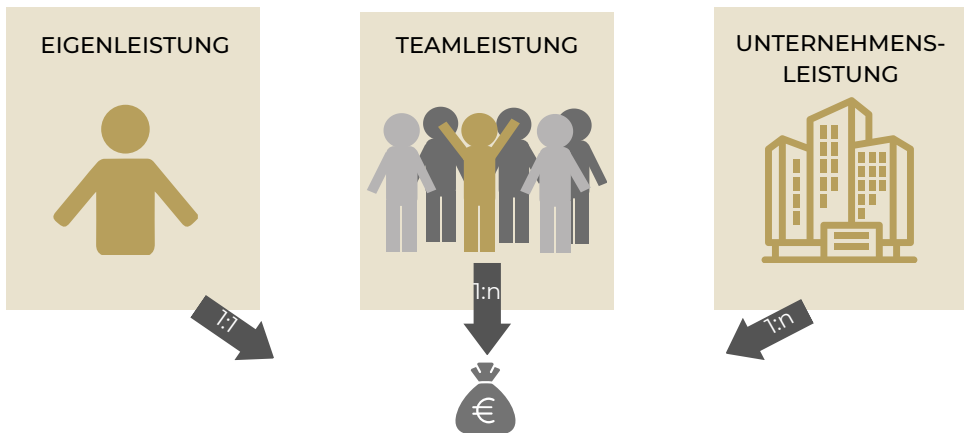
KURZUM – ES IST IMMER EIN TEAMSPIEL WELCHES FÜR DEN ERFOLG VERANTWORTLICH IST.

TEAMENTLOHNUNG GEHT VOR EINZELENTLOHNUNG

Die Leistung des Einzelnen ist nicht gleich der Erfolg der Gemeinschaft! Belohnen Sie einen Einzelnen im Unternehmen – schwächen Sie damit das Team. Der Starverkäufer ist der Hero, die Innendienst-Mitarbeiterin die Dumme. Dieses „Provisionsproblem“ hat eben damit zu tun, dass Menschen in den unterschiedlichsten Teams, Aufgaben und Prozessen eingebunden arbeiten. Damit wird es noch schwieriger, bereits vorhandene Einkommens-Differenzen auszugleichen.

Dieses in vielen Unternehmen vorherrschende „Freudegefälle“, führt durch Einzelprovisionen zu mehr Neid und schlägt sich in der Gesamt-Teambilanz negativ zu Buche.

LEISTUNGSORIENTIERTE ENTLOHNUNG WAR GESTERN – ERFOLGSWIRKSAME VERGÜTUNG FÜR TEAMS IST HEUTE UND MORGEN!



EXKURS: WARUM SIND MANCHE TEAMS SO GUT?

*Warum sind manche Teams so gut? Warum arbeiten die Mitarbeiter dort so ausgezeichnet zusammen? Wie machen manche Unternehmen das? Haben die einfach nur die Besten der Besten im Unternehmen eingestellt? Oder ist es doch die zielführende Team-Entlohnung? Eine mögliche Antwort findet sich in einem Experiment, das ein Evolutionsbiologe an einer Universität in den USA, durchgeführt hat ... und zwar mit Hühnern.**

* Auszug aus einem Blogartikel von Förster & Kreuz

Die Produktivität von Geflügel kann man im Gegensatz zur Produktivität von Menschen ziemlich einfach messen. Nämlich mit Hilfe der Zahl an gelegten Eiern. Um festzustellen, was Hühner produktiver macht, wurde folgendes Experiment durchgeführt: Da Hühner immer in Gruppen leben, wurden zwei unterschiedliche Gruppen gebildet: In die erste Gruppe kamen die durchschnittlichen Hühner und in die zweite Gruppe die Superhühner, also jene, die am meisten Eier legten.

In der Gruppe der Superhühner pflanzten sich also nur die produktivsten Exemplare fort. Bei den Durchschnittshühnern hingegen gab es keine besondere Auswahl. Sie konnten sich unabhängig von ihrer Produktivität fortpflanzen.

Nach sechs Generationen an Hühnern ergab sich ein überraschendes Bild: Jene Gruppe mit den durchschnittlichen Hühnern war gesund, bestens gefedert und mit einer höheren Leistung im Vergleich zur ihrer vergleichbaren ersten Generation. Ganz anders sah es bei der Gruppe der Superhühner aus: Dort waren nur drei am Leben geblieben. Alle anderen haben sich in diversen Kämpfen zu Tode gepickt.

Die höhere Produktivität der Superhühner ging einher mit der Fähigkeit, sich gegen andere durchzusetzen. Die gezielte Selektion verstärkte die Aggression und das Konkurrenzverhalten dann noch einmal von Generation zu Generation

Was bedeutet das nun auf den Verkauf umgelegt?

Wer als Superstar im Verkauf in einem ständigen Konkurrenzkampf lebt, setzt sich zwar auf individueller Ebene durch, schadet aber der Gruppe, dem Team als Ganzes.



In einer Entlohnungs-Kultur in der nur individuelle Höchstleistung gefördert werden und der Konkurrenzkampf angeheizt wird, entstehen dysfunktionale Teams, die nicht optimal zusammenarbeiten.

Meistens werden immer noch die Superstars an Verkäufern ausgewählt, eingestellt und besonders bonifiziert. Es gibt Rankings und jede Menge gezielt geschürten internen Wettbewerb. Oftmals zeigen sich nach einiger Zeit aber schlechte Ergebnisse. Sehr schnell heißt es dann: „die Zusammenarbeit muss sich verbessern!“

Bei den wirklich guten Teams wird nicht der interne Wettbewerb angefacht. Es wird besonders darauf geschaut, dass eine faire und transparente Team-Entlohnung die gemeinsamen Ziele fördert. Eben, Team-Entlohnung geht vor Individualleistung.

“Wir sind nur so stark, wie wir vereint sind und so schwach, wie wir getrennt sind.”



MIT EINER GEMEINSAMEN ERFOLGSWÄHRUNG AUF DER ÜBERHOLSPUR

Kapitel 05

Alle im Unternehmen, Unternehmer genauso wie Mitarbeiter, müssen sich auf eine gemeinsame „Erfolgswährung“ committen und auch ganz genau wissen, wie diese zustande kommt. Nur wenn jeder Mitarbeiter weiß, wie er diese aktiv beeinflussen kann, wird er auch sein Verhalten danach ausrichten.

WAS IST NUN EINE GEMEINSAME ERFOLGS- WÄHRUNG?

Die Bemessungsgrundlage ist der Erfolgsindikator - wir sagen, die Erfolgswährung eines Unternehmens. Es ist ratsam für jedes Vergütungsmodell eine eindeutige Grundausrichtung, eine starke quantitative Bemessungsgrundlage zu etablieren. Dass dies keinesfalls selbstverständlich ist, zeigen selbst Konzernbeispiele.

MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN SIND IM VORTEIL

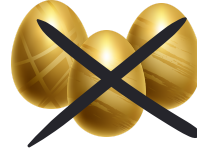
Wo der Mitarbeiterschaft ein gemeinsames Unternehmensziel transparent gemacht werden kann, dort ist der Grundstein für eine gemeinsame Zielverfolgung gelegt. Mitarbeiter wollen unserer Erfahrung nach „verständener Teil des Ganzen“ sein. Die Identifikation mit der Firma und letztendlich die Entscheidung des Einzelnen unternehmerisch zu denken, steigt mit dem Grad und mit dem Wissen über seine Erfolgsbeteiligung.



VERGÜTEN SIE NUR DAS, WAS DEM UNTERNEHMEN NÜTZT

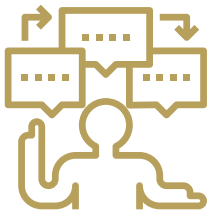


vs.



STELLEN SIE SICH BITTE FOLGENDE FRAGEN:

- Was sind Ihre unternehmerischen Herausforderungen?
- Welches übergeordnete Ziel sollen Ihre Mitarbeiter selbständig verfolgen?
- Wer ist alles an der Zielerreichung beteiligt (Individuum vs. Teams)?
- Welches Verhalten möchten Sie positiv verändern?



"Erfolgreich zu sein, setzt zwei Dinge voraus:
Klare Ziele und den brennenden Wunsch,
sie zu erreichen."

- Johann Wolfgang von Goethe

WIE SOLLTE ERFOLG GEMESSEN WERDEN?

Gute Vergütungssysteme können mit allen erdenklichen Bemessungsgrößen rechnen und diese als Anreiz einbinden. Idealerweise sollte es aus unserer Sicht ein **Deckungsbeitrag**, **Vertriebsdeckungsbeitrag**, **Rohertrag** oder **Bruttogewinn**, sein.

Für die Definition der Bemessungsgrundlage ein paar Praxistipps:

- Beachten Sie die Nachvollziehbarkeit und Einfachheit für jeden Mitarbeiter
- Bedenken Sie den fortlaufenden Pflegeaufwand.
 - Best Practice: Verwenden Sie nur automatisierte per Knopfdruck verfügbare Daten.
- Vermeiden Sie subjektive Bewertungskriterien (management by objectives).

Definieren Sie eine für alle gültige Erfolgswährung in Ihrem Unternehmen!



WAS WAR MEINE LEISTUNG?

BELOHNEN SIE DEN „ECHTEN MEHRERFOLG“

Entwickeln Sie ein Entlohnungssystem, bei dem echter Mehrerfolg in Bezug auf die Erfolgswährung belohnt wird. Warum? Weil es erst dann wirklich schwierig wird. Und genau dann muss der Anreiz groß genug sein, damit die Mitarbeiter die berühmte „Extrameile“ gehen.

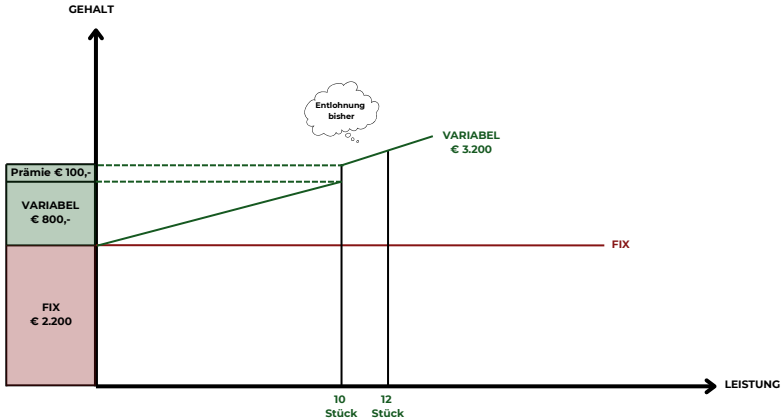
GERINGER HEBEL = GERINGER ANREIZ

Diesen echten Anreiz schaffen Sie nur, indem Sie den variablen Entgelt-Hebel möglichst steil stellen. Bei herkömmlichen Provisionssystemen gelingt das nicht, da der variable Hebel auf das Fixum aufsetzt.

Zahlen Sie keine Prämien und Boni

Sehr beliebt sind Jahresprämien oder Boni. Diese erzielen aber keine nachhaltige Wirkung in der Veränderung des Verhaltens, da sie zeitlich zu weit von der Leistung bzw. dem Mehrerfolg entfernt sind.

TYPISCHE ENTLOHNUNGSSITUATION

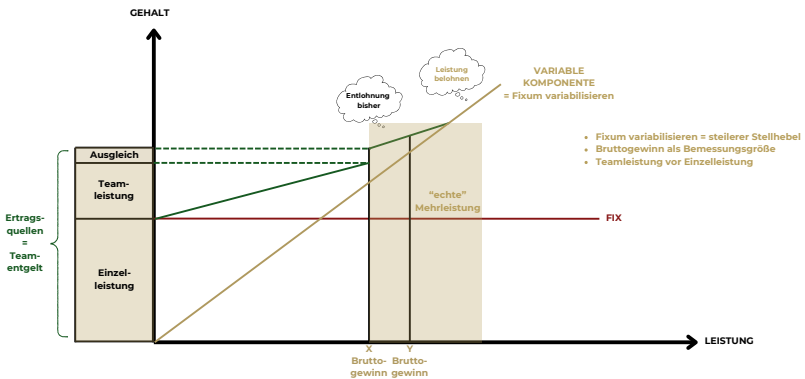


Studien zeigten, dass ein messbarer Effekt mit Geldanreizen bei der Mitarbeitermotivation nur dann wirklich zu sehen ist, wenn die Anreize mindestens 25 Prozent des jährlichen Bruttogehalts ausmachen. Gibt es weniger Geld, sind viele nicht extra motiviert und nicht bereit eine echte Mehrleistung zu erbringen.

VARIABILISIEREN SIE DAS FIXGEHALT!

Wenn Sie aber bereits das Fixum variabilisieren, dann wird der Hebel (wie in der Grafik dargestellt) wesentlich steiler und der Anreiz für echte Mehrleistung damit auch dementsprechend größer. Da Sie das Fixum aber auf jeden Fall auszahlen müssen, erfolgt die Variabilisierung virtuell, für den Mitarbeiter in der Software auf seinem virtuellen Konto, sichtbar und transparent. Wenn das Festgehalt z. B. nicht verdient wird, dann kommt der Mitarbeiter virtuell in ein Minus. Dieses muss er vor einer etwaigen Auszahlung (durch seinen Mehrerfolg) erst wieder ausgleichen.

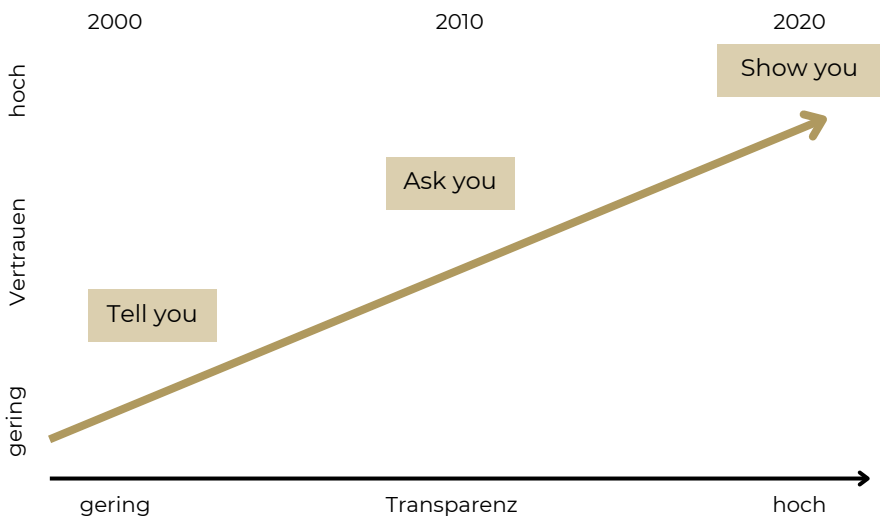
ERFOLGSWIRKSAME ENTLOHNUNGSSITUATION





TRANSPARENZ ALS VORAUSSETZUNG FÜR MEHR ERFOLG

Nur wenn alle Mitarbeiter das erfolgswirksame Entlohnungssystem verstanden haben und wissen, wie sie eine positive Veränderung in Bezug auf die Erfolgswährung herbeiführen können, dann wird ein Entlohnungssystem seinen Zweck erfüllen. Dafür ist es aber unbedingt notwendig, dass die Mitarbeiter jedes Monat exakt wissen: „Was war meine (unsere Team-)Leistung und was bekomme ich dafür!“

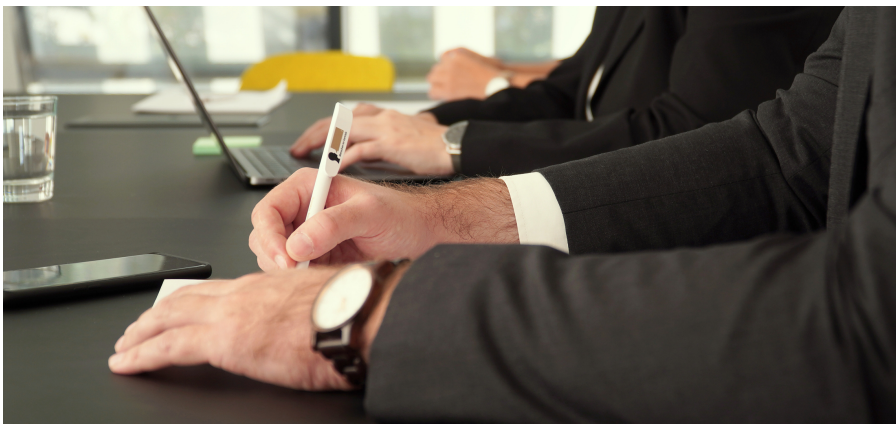


Mit Einführung eines teambasierenden und damit ertragsorientierten Entlohnungssystems werden von Seiten der Führungskräfte oft Befürchtungen dahingehend geäußert, dass ein ertragsorientiertes Vergütungssystem zu Preissenkungen führen könnte, da die Mitarbeiter jetzt Erkenntnisse über besser kalkulierte Produkte gewinnen würden und dann in Versuchung kämen, die entsprechenden Preise abzusenken. In Wirklichkeit geschieht aber genau das Gegenteil dadurch: Denn durch eine (befürchtete) Preissenkung würde der Mitarbeiter unmittelbar die Chance auf eine variable „Mehr-Vergütung“ reduzieren.

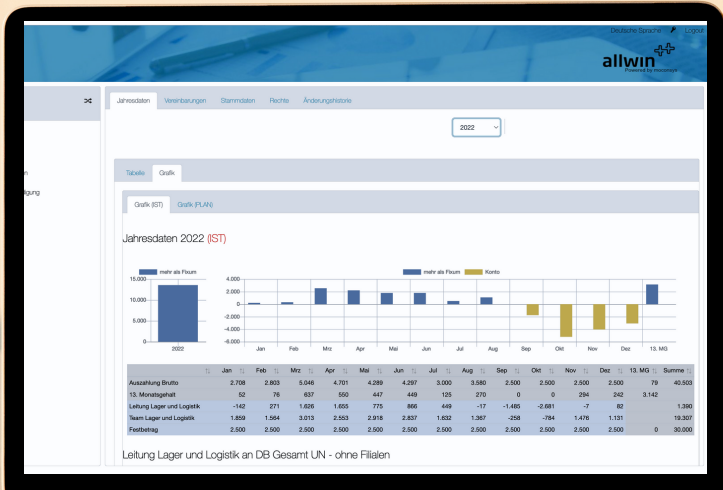
Festzuhalten ist, dass sich in einer Vergütung, die Deckungsbeiträge berücksichtigt, das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig ins Positive verändert. Diese Änderungen vollziehen sich in Richtung auf preisstabiles Verkaufen, auf die Forcierung der „richtigen“ Produkte und Kunden, sowie in Richtung auf Kostendämpfung. Damit verbessert sich natürlich zwangsläufig auch die Ertrags-situation des Unternehmens. Dementsprechend berichten die Unternehmen, die auf eine ertragsorientierte Vergütung im Verkauf umgestiegen sind, davon, dass sich ihre Umsatzrentabilität wesentlich verbessert



Transparenz ist also eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Verhaltensänderung der Mitarbeiter. Die Bereitstellung der notwendigen Daten für alle Mitarbeiter (gegebenenfalls mit einer notwendigen Einschulung) ist deshalb auch als eine Selbstverständlichkeit zu betrachten.



“Every business is a software business now.”



EINE SOFTWARE-LÖSUNG ALS MOTIVATIONS-BOOSTER

Kapitel 08

Ein effektives, planbares und vor allem transparentes Entlohnungssystem benötigt eine für alle Beteiligten, einfach bedienbare, cloudbasierende Softwarelösung.

Nur dadurch ist eine transparente, effiziente und effektive Abwicklung überhaupt erst möglich.

VIER VORAUSSETZUNGEN MUSS SO EINE SOFTWARE ERFÜLLEN:

1. SICHERE PLATTFORM

Eine cloudbasierende (dadurch ist die Unabhängigkeit gegeben) Softwarelösung muss mit maximalen Komfort, allen Kunden aus den unterschiedlichen Branchen, die höchsten Anforderungen an Datenschutz, sowie Daten- und Revisions-sicherheit, garantieren.

2. EINFACH ZU BEDIENEN

So eine Software muss eine ausgezeichnete Usability besitzen, sodass jeder Mitarbeiter sich bestens darin zurechtfindet und einfach seine Entlohnung auf unterschiedlichen Endgeräten verfolgen kann.

3. TRANSPARENZ

Die Software als strategisches Führungsinstrument, unterstützt ein frei definierbares Regelwerk, das transparent und anspornend für alle Mitarbeiter sein muss.



4. FÜR ALLE MITARBEITER

Herkömmliche variable Entlohnungssysteme sind meist nur auf den Vertrieb ausgelegt. Eine erfolgreiche Software soll auch die Potenziale in allen anderen Abteilungen wecken.

Mit ALLWIN gibt es am Markt eine, für alle Branchen anpassbare, Software-Lösung!

Alle reden über Qualität. Das gilt auch für die Software.

Gute Softwarequalität ist jener Grad, in dem das System die gestellten Anforderungen und die Bedürfnisse und sowie Erwartungen der Nutzer erfüllt. Das gilt ganz besonders für Entlohnungs-Software!

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Kapitel 09

1. EINBINDUNG VON VERKAUFSFREMDEN JOBROLLEN

Wie lassen sich die erwähnten Grundsätze auch auf andere Bereiche wie z. B. den Kundendienst oder die Verwaltung übertragen?

Nun, die Umsetzung ist einfach. Spiegeln Sie die gerade ausgeführten Gedanken (z. B. Verhaltensänderung muss spannend sein) auf einen Servicetechniker. Anstatt einen Techniker rein mit einem Fixgehalt (ich spreche oft auch darüber als „Tausch von Lebenszeit gegen Geld“) zu bezahlen, empfiehlt es sich, ihn stattdessen auf eine erfolgswirksame Bemessungsgrundlage zu eichen und ihn daran zu beteiligen.

Praktisch gesprochen: Jede Stunde die der Techniker gegen ein Honorar beim Kunden leistet, liefert einen direkten Beitrag zum Rohergebnis. Genau daran sollte er beteiligt sein – und zwar so, dass es finanziell reizvoll ist. Für Verwaltungsmitarbeiter hat sich in der Praxis ein fester Beteiligungssatz von der Bemessungsgrundlage in Form einer Teambeteiligung bewährt. Denken Sie auch daran – teilhaben ist für alle wichtig. Verwenden Sie aber nur Daten, die Sie im Idealfall per Knopfdruck sowieso schon haben!

2. PRÜFUNG IHRES DERZEITIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS

Eine professionelle Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch eine bewährte und wiederkehrende Methodik. Der erste Schritt den Sie tun sollten, ist Ihre heutige Situation zu analysieren und sich über Ihre Zielsetzung klar zu werden.

Prüfen Sie Ihre derzeitige Vergütungsmethodik auf potenzielle Schwachstellen und stellen Sie diese gezielt ab. Der Lohn wird Ertragswachstum und eine bessere Teamarbeit sein.

Machen Sie einen ersten Test und bewerten Sie Ihr derzeit zum Einsatz kommendes Entlohnungssystem!

Tipp: Lassen Sie die Einschätzung von einem Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen validieren. Die eigene Einschätzung ist immer subjektiv und kann nur durch unterschiedliche Sichtweisen erhärtet bzw. verifiziert werden.

Die Kriterien in der Grafik verstehen Sie mit Punkten. Das Ergebnis zeigt Ihnen, wo Sie derzeit stehen. Sollten Sie weniger als 18 Punkte für Ihr heutiges Vergütungsmodell ermittelt haben, dann lohnt sich ein vertiefender Blick.

Kriterien	Bewertung	Punkte
Belohnungsintervall	* täglich bis jährlich	3 = täglich bis monatlich 2 = quartalsweise 0 = jährlich
Höhe Anreizhebel	* x% von Bemessungsgrundlage	0 <= 2 % 2 > 2 % <= 5 % 3 > 5 %
Flexibilität für Bemessungsgrundlage	* flexibel bis starr	1 = jährliche Anpassungen möglich 2 = unterjährige Anpassungen möglich 3 = monatliche Anpassungen möglich
Belohnungsbasis	* Individual, Team- & Unternehmenserfolg	0 = nur Individualleistung 2 = Individual u. Teamleistungen 3 = Individual, Team- und Unternehmensleistungen
Transparenz und Einfachheit	* Online Einsicht vs. Offline Gehaltsausdruck	0 = Offline 2 = Online per Smartphone, Tablet & PC
Objektivität & Nachvollziehbarkeit	* Nachvollziehbare Ziele * MA kann Ziele beeinflussen	1 = Zielerreichung wird subjektiv bewertet 2 = Zielerreichung ist objektiv automatisiert ermittelbar 3 = Zielerreichung ist objektiv messbar; jeder MA kennt Stellgrößen
Administrationsaufwand	* Zeit je Abrechnungsmodus	1 = Abrechnungen für Firma dauert mehr als einen Arbeitstag 2 = Abrechnung geschieht binnen eines Tages 3 = Abrechnung dauert maximal eine Stunde
Revisionsicherheit	* Änderungen sind revisionssicher über Jahre nachvollziehbar dokumentiert	0 = Basis erfolgt auf Microsoft Excel oder ähnlichen Tools 2 = System ist ausfallsicher und revisionssicher
		Max. 22 Punkte
Bewertungskala		
22-20 Punkte: prima, so muss es sein 19-15 Punkte: erhebliches Verbesserungspotenzial < 15 Punkte: Ihr Vergütungsmodell ist nicht zeitgemäß		

ANLEITUNG ZUR UMSETZUNG EINES ERTRAGSWIRKSAMEN ENTLOHNUNGSSYSTEMS

Kapitel 10

Wirksame Vergütung hilft, aus erfolgreichen Unternehmen noch erfolgreichere zu machen und stellt einen echten Ertrags-Booster dar. Erfolgreicher Ertrags-Booster, weil durch eine zielgerichtete Team-Zusammenarbeit einfach mehr Ertrag erwirtschaftet wird. Mehr Ertrag stärkt das Unternehmen und ermöglicht wiederum, attraktivere Gehälter zu bezahlen. Und das verringert die Fluktuation und stärkt die Marke als Employer Brand.

Wenn Sie jetzt vielleicht denken: „Das kann nicht sein, meine Branche ist viel zu hart umkämpft, mehr Ertrag geht bei uns sicher nicht“, dann möchte ich Sie ermutigen, erste Handlungsschritte zu setzen. Tatsächlich sind alle Grundsätze, die ich in diesem Buch erwähne, im wettbewerbsintensiven Umfeld des Handels entstanden. Ca. 70% unserer Kunden sind aus Branchen, die alle ihr Umfeld als wettbewerbsintensiv beschreiben.

Also, los geht's. Setzen Sie die ersten aktiven Schritte!



EINE ANLEITUNG IN ZEHN SCHRITTEN

1. SCHRITT:

Zu Beginn, auf Ihrem Weg zu einem neuen ertragswirksamen Entlohnungssystem ist es entscheidend, dass Sie festlegen, welche Bereiche (Verkauf, Innendienst, Service, Verwaltung, Produktion, Lager, Logistik, etc.) in das neue Entlohnungssystem einbezogen werden sollen. Auch die Personen und deren Rolle im Unternehmen (Führungskraft, Vollzeit, Teilzeit, Geringfügig, Lehrling) müssen festgelegt werden. Ich empfehle Lehrlinge und geringfügig Beschäftigte nicht mit einzubeziehen.

2. SCHRITT:

Nun entscheiden Sie sich für die gemeinsame Erfolgswährung:

- Welche Rahmenbedingungen (Basisjahr, Einführungszeitpunkt, etc.) und Berechnungen sind dabei zu berücksichtigen?
- Kann die Erfolgswährung auf Knopfdruck ermittelt werden?
- Sind diese fair und von den Mitarbeitern auch beeinflussbar?
- Können diese allen Mitarbeitern vertrauensvoll mitgeteilt werden?

3. SCHRITT:

Bestimmen Sie im 3. Schritt die Zielgehälter der Mitarbeiter bei einer zu erreichenden Höhe der jeweiligen Erfolgswährung. Zielgehalt ist dabei ein sogenannter Ausgleich, der die unterschiedlichen Fixgehälter berücksichtigt, zuzüglich des erreichten Teamentgelts im jeweiligen Monat. Das Fixgehalt der Mitarbeiter fungiert dabei als Sicherheits-Netz nach unten. Denn keiner sollte nur durch die Umstellung im Entlohnungssystem weniger verdienen.

4. SCHRITT:

Als nächstes erstellen Sie ein Funktionsorganigramm. Dabei ist es wichtig, mit Hilfe einer MindMap alle Ertragsquellen, Funktionen im Unternehmen, Jobrollen und Personen explizit darzustellen. Besonders darauf zu achten ist, dass die Zusammenarbeits-Struktur aller Mitarbeiter und Teams exakt in der MindMap zum Ausdruck kommt.

5. SCHRITT:

Dieses Funktionsorganigramm muss dann in ein Ertragsstrom-Organigramm umgewandelt werden. Damit werden die Ertragsquellen und Ertragsströme sichtbar. Spätestens jetzt ist es wichtig eine unterstützende Software beizuziehen.

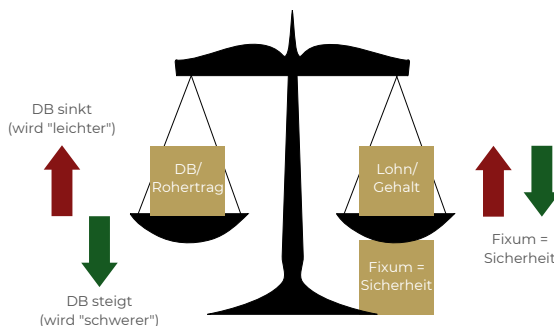
6. SCHRITT:

Jetzt entscheiden Sie, wieviel an Prozenten der Erfolgswährung, über einen von Ihnen definierten Schwellenwert, Sie bereit sind, an die Mitarbeiter auszuschütten. Über unterschiedliche Team- und Einzelschlüssel (müssen vorher festgelegt werden) verteilen Sie diesen Anteil auf die jeweiligen Funktionen und dann weiter auf die Jobrollen und Personen.

7. SCHRITT:

Im 7. Schritt prüfen Sie die Modelldaten und erstellen Teamanalysen, die Ihnen zeigen, wie sich die einzelnen Szenarien auf die Einkommen der Mitarbeiter auswirken. Nachdem Sie das System geprüft haben, befüllen Sie es mit Echt Daten. Auch hier prüfen Sie noch einmal final die Auswirkungen und Veränderungen.

ERFOLGSWAAGE DIE SICHERHEIT FÜR DIE MITARBEITER



8. SCHRITT:

Der wichtigste Teil beginnt jetzt. Sie stellen Ihr neues Entlohnungskonzept den Mitarbeitern im Plenum vor. Es ist extrem wichtig, dass die Mitarbeiter die Methodik verstehen und wissen, wie sie die Erfolgswährung beeinflussen können. Nur dann kommt es zu einer gewünschten Verhaltensänderung.

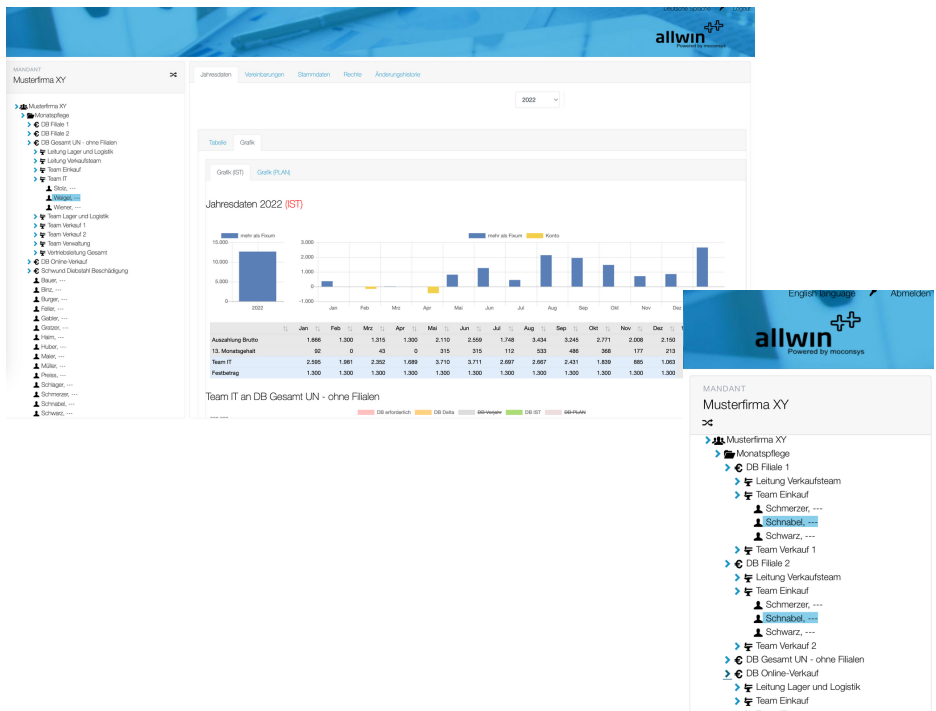
9. SCHRITT:

In Einzelgesprächen stellen Sie sicher, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Leistung sieht und natürlich auch seine Entlohnung. In der Software können die Mitarbeiter, über Ihren passwortgeschützten Bereich, Einsicht in die für sie relevanten Daten nehmen.

An Hand von Grafiken können dabei die Veränderungen in der Erfolgswährung und deren Auswirkungen dargestellt werden.

10. SCHRITT:

Im letzten Schritt möchte ich noch einmal auf die unbedingt notwendigen, laufenden Gespräche mit den Mitarbeitern eingehen. Nur wenn ein erfolgswirksames Entlohnungssystem permanent vom jeweiligen Vorgesetzten begleitet wird, kann es seine positive Wirkung voll zur Geltung bringen. Dabei ist es sehr wichtig, immer wieder auf die Beeinflussung des Mitarbeiters auf die jeweilige Ertragsituation hinzuweisen.



MARKETING REVIEW ST. GALLEN

TEAMVERGÜTUNG ALS MODELL DER ZUKUNFT

EXKURS

IST DIE TRADITIONELLE LEISTUNGS- VERGÜTUNG, INSBESONDERE IM VERTRIEB, NOCH ZEITGERECHT?

In diesem Exkurs darf ich auf den Marketing Review St. Gallen zurückgreifen.

Geschrieben von Prof. Dr. Marco Schmäh (ESB Business School - Lehrstuhl für Marketing & Sales Management), Prof. Dr. Jörg Gutsche (Hochschule Trier - Fachbereich Wirtschaft), Mario Schuckert, (Geschäftsführender Gesellschafter der Allwin GmbH & Co. KG), Claire Mayer, Jana Musch und Vera Spindler (ESB Business School - Studiengang International Business) und Christina Weidemann (ESB Business School - Studiengang International Management).

VERGÜTUNG

Gute Mitarbeiter finden und binden, so lautet die Maxime in der Personalpolitik derzeit. Dafür müsste eigentlich die Erwartungshaltung von Fach- und Führungskräften verstanden werden. Zudem müssten intelligente Anreizinstrumente eingesetzt werden, um moderne Vertriebsmannschaften bestmöglich zu motivieren.

Vergütungssysteme müssen angesichts des fortschreitenden kulturellen und organisatorischen Wandels hin, zu immer flacheren und teamorientierten Strukturen in vielen Unternehmen grundsätzlich überdacht werden, um dem Ruf nach mehr Fairness, Flexibilität und vor allem Transparenz in der Vergütung gerecht zu werden. Das Konzept der Teamvergütung, im Folgenden als „Anteil der Vergütung, der abhängig von der Leistung eines Teams im Ganzen ausgezahlt wird“ (Stock-Homburg, 2008) definiert, stellt einen interessanten diesbezüglichen Ansatz dar.



SCHWÄCHEN INDIVIDUELLER VERGÜTUNGSSYSTEME

Praktisch folgen viele Unternehmen der tayloristischen These, dass im Wesentlichen monetäre Anreize und Zielvereinbarungen die Mitarbeitermotivation erhöhen – insbesondere im Vertrieb (Dorf, 2000; Viswanathan et al., 2018; Sass, 2019). In der Vergütung wird dieser Ansatz als (individuelle) variable Vergütung oder Leistungsvergütung bezeichnet. Er führt jedoch häufig zu einem Verlust an Eigeninitiative (Cadsby et al., 2007) und stimuliert den Scheuklappeneffekt. Denn durch die Priorisierung von Zielvereinbarungen erfahren exkludierte Verantwortlichkeiten eine Abwertung, die nicht selten zum Schaden aller führt.

Individuelle Vergütungssysteme stehen daher zunehmend in Konflikt mit dem eingangs beschriebenen Trend zur Teamorientierung. Denn faktisch sind Vertriebsserfolge oftmals das Produkt einer Teamleistung (Dorf, 2000). Ferner fand Van Alstyne (2005) in einer Untersuchung heraus, dass in Unternehmen mit einer individuellen variablen Vergütung Mitarbeiter deutlich weniger Wissen teilen, um sich so einen Vorteil zu verschaffen.

Ist die Vergütung jedoch an die Leistung eines Teams oder gar des ganzen Unternehmens gekoppelt, lässt sich ein ausgeprägter Informationsfluss zwischen Kollegen erkennen. Zu guter Letzt signalisiert der Einsatz variabler Individualvergütung ein gewisses Misstrauen seitens der Unternehmensführung. Dies lässt sich in erster Linie auf den Kontroll- und Weisungscharakter individueller Leistungsvergütung zurückführen (Frey & Osterloh, 2005; Sprenger, 2007).

INTRINSISCHE MOTIVATION UND TEAMVERGÜTUNG

Das Konzept der intrinsischen Motivation basiert ursprünglich auf tierexperimentellen Befunden (Harlow, 1950; Harlow et al., 1950). Später wurde es herangezogen, um das Verhalten eines Menschen als Ergebnis seiner Motive in Abhängigkeit von seiner Umwelt zu erklären. Dabei tituliert man Verhalten, dessen Motivation nicht eindeutig auf externe Stimuli zurückzuführen ist, als intrinsisch motiviert (Dickinson, 1989).

Schon im letzten Jahrhundert wiesen Wissenschaftler darauf hin, dass aktive Manipulationen von Verhaltenserfolgen in Form von monetären und ähnlichen Anreizen zu einer Reduzierung der intrinsischen Motivation in Bezug auf den Verhaltenserfolg führen können (Deci, 1971; Levine & Fasnacht, 1974; Deci, 1975; Condry, 1977; Lepper & Greene, 1978; Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1988). Intrinsische Motivation im Unternehmenskontext bedeutet für Mitarbeiter Weiterbildung, Autonomie und allen voran Sinnstiftung (Pink, 2009). In einer Umfrage sagten 72% der befragten Studenten und 53% der befragten Arbeitnehmer aus, dass sie einen aktiven Beitrag an ihrem Arbeitsplatz leisten möchten (Net Impact, 2012).

In einer anderen Umfrage gaben 59% der befragten Geschäftsführer an, dass gut ausgebildete Fachkräfte nach Unternehmen mit sozialen Werten suchen, die im Einklang mit den eigenen Überzeugungen stehen (Pricewaterhouse Coopers, 2016).

Kontrolle und Weisung als Elemente variabler Individualvergütung widersprechen diesem modernen, team- und kulturorientierten Führungsansatz. Und genau an dieser Stelle setzt das Konzept der Teamvergütung an. Es fördert die beiden wesentlichen Charakteristika einer starken Teamkultur: Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung (Goodman et al., 1988). Auf der einen Seite wird dadurch das Vergütungssystem selbst als Werkzeug der Führungskultur verstanden, welches die Unternehmensprozesse im Ganzen unterstützt, Mitarbeiterautonomie innerhalb des Teams zulässt und gleichzeitig das Gesamtergebnis in den Mittelpunkt stellt. Auf der anderen Seite werden der Mitarbeiterdialog gefördert und die Teamstrukturen gestärkt.

Verschiedene Untersuchungen bekräftigen den Zusammenhang zwischen teambasierten Anreizen und Leistungssteigerungen (Dlamini et al., 2015; Garbers & Konrad, 2013). Grundsätzlich werden die Grundbedürfnisse nach finanzieller Vergütung und Sinnstiftung (Mahon et al., 2014) durch das Konzept der Teamvergütung vereint, aber letztlich hilft hier nur eine empirische Untersuchung weiter.

Im Folgenden wurden zwei separate, aufeinander aufbauende Befragungen durchgeführt.

WIE VERGÜTEN UNTERNEHMEN HEUTE?

Bei über 90% der Unternehmen wird, mit Ausnahme des Vertriebs, ein Festgehalt in das Vergütungsmodell einbezogen. Die Hälfte vergütet zudem mit einer Erfolgsbeteiligung, während 27% der Unternehmen einen variablen Vergütungsanteil heranziehen. Laut 26% der Unternehmen werden bereits heute Teamaspekte in der Vergütung berücksichtigt.

Bei 42 der befragten Unternehmen (35%) wird, mit Ausnahme des Vertriebs, ausschliesslich mit Festgehalt vergütet, wohingegen dieses bei 13% mit einem variablen Individualvergütungsanteil und bei 34% mit einer Erfolgsbeteiligung kombiniert wird. Bei 12% der Unternehmen wird das Festgehalt sowohl mit einer variablen Individualvergütung als auch einer Erfolgsbeteiligung ergänzt. Nicht mehr als 6% der Unternehmen vergüten rein variabel (3%) oder rein mit einer Erfolgsbeteiligung (3%).

Speziell auf den Bereich Vertrieb bezogen, gaben 24 der befragten Unternehmen (20%) an, rein mit Festgehalt zu vergüten. Im Vergleich zu allen befragten Unternehmen (exklusive Vertrieb) liegt der Anteil der Kombination aus Festgehalt und variablem Anteil mit 41% deutlich höher. Der Anteil der Kombination aus Festgehalt und Erfolgsbeteiligung liegt mit 40% knapp unter dem Wert der übrigen Unternehmen. Zudem ist auffällig, dass im Bereich Vertrieb deutlich mehr Unternehmen rein mit einer Erfolgsbeteiligung (6%) oder rein variabel (9%) vergüten.

Datenerhebung der 1. Befragung:

- April bis einschließlich Mai 2020
- Deutschland
- Online-Umfrage
- 119 Teilnehmer

Branchenzugehörigkeit:

- 40% Industriesektor
- 29% Dienstleistung & Handel
- 31% Sonstige

Unternehmensgröße:

- 24% mit > 1000 MA
- 18% mit 251-500 MA
- 23% mit <25 MA
- 35% Sonstige

Position der Befragten:

- 30% Geschäftsführer
- 26% Vertriebsmitarbeiter
- 36% sonstige Angestellte
- 8% keine Angabe

SORGEN DIE AKTUELLEN VERGÜTUNGSMODELLE FÜR MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT?

Knapp 40% der Befragten stufen ihr aktuelles Vergütungsmodell als motivierend ein (Note 1 oder 2). Lediglich 12% der Probanden befanden ihr aktuelles Modell als nicht motivierend (Note 5 oder 6). Bezogen auf die Fairness des aktuell verwendeten Vergütungsmodells wurde von 40% der Teilnehmer eine Note 1 (sehr gut) oder Note 2 (gut) vergeben. Knapp die Hälfte der Teilnehmer bewertete die Fairness mit befriedigend (Note 3) oder mangelhaft (Note 4). Lediglich 27% der Teilnehmer schätzten ihr aktuell verwendetes Vergütungsmodell als zukunftsorientiert ein (Note 1 oder 2). 24% gaben an, dass das aktuelle Modell nicht zukunftsorientiert sei (Note 5 und 6).

In der Studie wurde eine generelle Unzufriedenheit mit den aktuellen Vergütungsmodellen deutlich. Rund 60% der Befragten sahen Optimierungspotenzial in den verwendeten Modellen. Besondere Mängel wurden in Bezug auf Motivation, Fairness und Zukunftsorientierung identifiziert. Mit Zukunftsorientierung ist die Anpassung der Vergütungsmodelle an die Entwicklungen in den Unternehmensstrukturen gemeint. So empfanden jeweils nur 40% der Befragten das traditionelle Vergütungsmodell als motivierend oder fair. 73% hielten es zudem für nicht zukunftsorientiert.

Neben dem Aufgreifen der genannten Unzufriedenheiten wurde als größtes Optimierungspotenzial eine verstärkt leistungsorientierte Vergütung unter Berücksichtigung von individuellen, Team- oder Abteilungszielen genannt. Laut 50% der Befragten ist daher ein Wandel im Vergütungssystem klar notwendig. Lediglich 16% sahen keinen Bedarf für einen Wandel, während die verbleibenden 34% diesem neutral gegenüberstehen.

Die Ergebnisse der Umfrage lassen allerdings vermuten, dass sich viele der Unternehmen vor einem etwaigen Wandel scheuen. Dies kann unter anderem auf bestehende Unternehmensstrukturen wie die Einstellung auf Geschäftsführungsebene zurückgeführt werden. Ein Großteil (47%) derer, die sich gegen einen Wandel im Vergütungssystem aussprachen, taten dies aufgrund ihrer Zufriedenheit mit dem Status quo. Darüber hinaus wurden mögliche Probleme in etwaigen Kosten oder der Komplexität einer Umstrukturierung gesehen. Hier beklagten 23% fehlende Strukturen, die erst weiter ausgebaut und getestet werden müssten. Dies ist in den Augen von 10% der Befragten eine undankbare und komplexe Aufgabe, die laut weiteren 20% eine zu niedrige Priorität vorweist.

WIDERSPRÜCHLICHE ANSICHTEN BEZÜGLICH EINES MÖGLICHEN WANDELS

Tendenziell kann bei Geschäftsführern, welche sowohl Entscheider als auch Risikoträger sind, eine große Unentschlossenheit in Bezug auf die Notwendigkeit eines Wandels identifiziert werden. Etwa die Hälfte der Geschäftsführer (46%) positionierte sich bei dieser Frage nicht klar. In Kontrast dazu zeichnet sich eine auffällig hohe Zustimmung für einen Wandel bei Mitarbeitern des Vertriebs (81%) sowie bei sonstigen Angestellten (44%) ab.

Ist ein Wandel im Vergütungssystem notwendig?

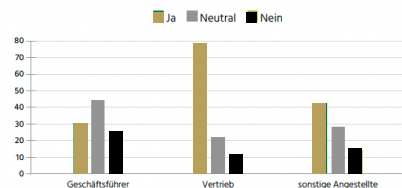


Abb. 1: Wandel im Vergütungssystem
n=119; Quelle: Marketing Review St. Gallen

Die unterschiedlichen Interessen, die zu diesem differenzierten Meinungsbild führen, betonen die Notwendigkeit eines engeren Dialogs zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Um den Hintergrund dieses drastischen Unterschieds gänzlich zu begreifen, bedarf es jedoch weiterer Untersuchungen.

ERFOLGSBETEILIGUNG ALS ELEMENT AKTUELLER VERGÜTUNGSSYSTEME

Aus der Analyse des Ist-Zustandes geht hervor, dass eine Erfolgsbeteiligung zwar häufig in Kombination mit anderen Vergütungsmethoden verwendet wird, allerdings nur in Ausnahmefällen allein auftritt. 53% der Teilnehmer erhalten in ihrem Unternehmen eine Erfolgsbeteiligung, welche in der Mehrheit (72%) jährlich ausgezahlt wird. Dabei sollte die Häufigkeit einer Erfolgsbeteiligung eine gründlichere Betrachtung erfahren. Die Studie zeigt, dass eine Erfolgsbeteiligung in geringeren Abständen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vergütungssystem deutlich verbessert.

Unter Berücksichtigung der Auszahlungsfrequenz der Erfolgsbeteiligung
(1 = sehr gut, 6 = ungenügend)

	jährlich	monatlich
Motivierend	2,95	2,20
Zukunftsorientiert	3,53	2,20
Fair	3,14	1,90
Transparent	3,03	2,17

Tabelle 1: Durchschnittliche Benotung des verwendeten Vergütungssystems
n=119; Quelle: Marketing Review St. Gallen

Während Teilnehmer mit einer jährlichen Auszahlung den motivierenden Aspekt ihres aktuell verwendeten Vergütungssystems als befriedigend beurteilen, bewerten Teilnehmer mit einer monatlichen Ausschüttung dies mit einer durchschnittlichen Schulnote von 2,2.

Ein ähnlicher Effekt ist bei dem Attribut der Zukunftsorientierung identifizierbar. Zwischen der durchschnittlichen Benotung der Befragten mit einer jährlichen und einer monatlichen Auszahlung liegt mehr als ein ganzer Notenpunkt. Zusätzlich schätzen Teilnehmer mit monatlicher Auszahlung ihr Vergütungssystem als deutlich fairer und transparenter ein. In Bezug auf die Fairness des Systems verändert sich die durchschnittliche Benotung von 3,14 (jährlich) auf 1,9 (monatlich). Auch bei dem Attribut der Transparenz ist eine bessere Einschätzung bei monatlicher Auszahlung feststellbar. Hier liegt die Diskrepanz zwischen jährlicher und monatlicher Ausschüttung bei fast einem ganzen Notenpunkt.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Mitarbeiterbindung kommt im Mittelstand die höchste Priorität zu. Und um gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden, ist es für Unternehmen unerlässlich, auf die modernen Motivationstreiber zu reagieren. Ein geeignetes Werkzeug hierfür ist das Vergütungssystem. Der Wandel in Organisationen hin zu stärkeren Teamstrukturen und die zunehmende Emanzipation der Mitarbeiter ist nicht mehr konform mit den traditionellen Vergütungssystemen. Teamvergütung hat das Potenzial, auf diesen Zeitgeist zu antworten, zu einer prosperierenden Unternehmensentwicklung beizutragen und so das Unternehmen auch für Krisenzeiten zu wappnen.

KERNTHESEN

1. Der Trend in Organisationen zu vermehrt teamorientierten Strukturen erfordert ein Umdenken in den traditionellen Vergütungssystemen.
2. Das Konzept der Teamvergütung fördert die beiden wesentlichen Charakteristika einer starken Teamkultur: Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung.
3. Eine etablierte und transparent gestaltete Teamvergütung leistet einen positiven Beitrag zu einer gemeinsamen Unternehmens- und Ergebnis-kultur.
4. Die Notwendigkeit einer Neuausrichtung in der Vergütung ist von Geschäftsführern in weiten Teilen noch nicht erkannt, obwohl Unternehmen insbesondere in Krisenzeiten von einer starken, intrinsisch motivierten Teamkultur profitieren.

DISKUSSION DES STATUS QUO BEI DER VERGÜTUNG

Die Ergebnisse der ersten Umfrage zeigen, dass fast die Hälfte der Unternehmen im Vertrieb variable individuelle Vergütungsbausteine einsetzen, wobei der Großteil der befragten Mitarbeiter mit dem Status quo nicht zufrieden ist. Die Kritikpunkte lassen sich in weiten Teilen auf die etablierten Erkenntnisse zum Thema extrinsische und intrinsische Motivation zurückführen. So empfinden die Mitarbeiter ihre aktuellen Vergütungsmodelle oft als wenig motivierend, fair oder zukunftsorientiert.

Dabei würden auch Geschäftsführer von einer Veränderung hin zu flexibleren Vergütungsbausteinen profitieren. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten führt eine nicht vorhandene Personalkostenflexibilität zu einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit der Unternehmen. Wenn Erträge stagnieren oder schrumpfen, die Kostensituation jedoch nahezu unverändert bleibt, fällt das Jahresergebnis teils drastisch. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die das Gefühl haben, aktiv zum Unternehmensergebnis und der gemeinsamen, wirksam kommunizierten Vision beizutragen, stützen in solchen Zeiten ein Unternehmen wesentlich.

Konkret bedeutet das, dass beispielsweise Erfolgsbeteiligungen an Kennzahlen wie die Überschreitung des Deckungsbeitrags gekoppelt werden sollten. Dabei sollten Auszahlungsintervalle verkürzt werden beziehungsweise zumindest in zeitlicher Korrelation stehen, damit ein Mitarbeiter seinen persönlichen Beitrag besser begreifen kann.

Da flexible Vergütungsbausteine in einem Spannungsfeld zwischen Kunde, Mitarbeiter und Unternehmen stehen, zeichnet sich konstruktive, flexible Erfolgsbeteiligung durch einen klaren Fokus, eine echte Spürbarkeit und eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit aus. Um die Wirtschaftlichkeit erfassen zu können, sind neben der Kennzahl immer für die Leistungserbringung eingesetzten Ressourcen einzubeziehen. Anschliessend sollte der Erfolg über eine Kontrollgrösse wie beispielsweise die Personalaufwandsquote evaluiert werden. Intrinsisch motivierte Teams können diese günstig beeinflussen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass flexible, ganzheitlich orientierte Vergütungsbausteine, solange sie fair und transparent gestaltet sind, den Weg hin zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Rahmen der gelebten Leistungskultur ebnen.

TEAMVERGÜTUNG ALS ERFOLGSMODELL DER ZUKUNFT?

Zum Abschluss der ersten Studie wurden die befragten Unternehmen gebeten, konkret das Potenzial von Teamvergütung hinsichtlich der Charakteristika „motivierend“, „fair“ und „zukunftsorientiert“ zu evaluieren. Mit 57% hält die Mehrheit der Befragten Teamvergütung für motivierend und vergab die Note 1 oder 2. Lediglich 12% empfinden Teamvergütung als nicht motivierend (Note 5 oder 6). Bezogen auf die Fairness von Teamvergütung wurden von 35% der Befragten die Noten 1 und 2 vergeben. Der Großteil von 51% bewegt sich mit den Noten 3 oder 4 im Mittelfeld. Die deutlichsten Ergebnisse konnten unter anderem in der Bewertung der Zukunftsorientierung verzeichnet werden.

Hierbei vergaben 60% der Befragten die Bestnoten 1 und 2. Für Note 3 und 4 entschieden sich 30% der Teilnehmer, während lediglich 10% die Noten 5 und 6 vergaben.

Bei der Analyse befand eine Mehrheit von über 61% der Teilnehmer, dass ein anderes Vergütungssystem als die traditionell verwendeten Modelle Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigern könnte. Ein Großteil der Arbeitnehmer (sonstige Angestellte: 64%; Vertrieb: 68%) vermutet sogar, dass durch die Berücksichtigung von Teamaspekten ein höheres Unternehmensergebnis erzielt werden kann. Es fällt auf, dass hauptsächlich Geschäftsführer diesen Zusammenhang nicht wahrzunehmen scheinen und ein vergleichsweise geringes Potenzial für ein höheres Unternehmensergebnis in der Einführung von Teamaspekten sehen (lediglich 44% vergaben die Noten 1 und 2).

Nicht nur in Bezug auf eine potenzielle Steigerung des Unternehmensergebnisses durch Teamaspekte unterscheidet sich die Einschätzung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite deutlich. Arbeitnehmer schätzen das Modell der Teamvergütung als deutlich motivierender sowie zukunftsorientierter ein als die Partei der Arbeitgeber. Allgemein scheinen Geschäftsführer eher den traditionellen Modellen zugeeignet.

Besonders innerhalb der Vertriebsteam (77%) wird Teamaspekten großes Potenzial zugesprochen, insbesondere für eine erfolgreichere Zusammenarbeit zwischen Vertriebsinnen und -ausendienst. Diese Ansicht wird hingegen von nur 44% der Geschäftsführer geteilt. Die Untersuchung möglicher Gründe für diese Diskrepanz bietet Anlass für zukünftige Forschungsansätze.

ZWISCHENFAZIT AUF BASIS DER ERSTEN UMFRAGE

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass zwar mehr als die Hälfte der Befragten Teamvergütung als zukünftig realistisch und motivierend einstufen, jedoch nicht im gleichen Masse als fair. Darüber hinaus tun sich vor allem Unternehmen mit traditionellen Führungs- und Vergütungsmodellen schwer, eine alternative Sichtweise einzunehmen.

Eine etablierte und transparent gestaltete Teamvergütung kann einen positiven Beitrag zu einer gemeinsamen Unternehmens- und Ergebniskultur leisten. Ein starker, interner Mitarbeiterdialog und eine gemeinsam gelebte Unternehmensvision geben den Mitarbeitern ein besseres Verständnis der Unternehmensziele und in der Folge ein stärkeres Interesse am Unternehmensergebnis. Weiterhin reduziert der die Abkehr von Individualzielen hin zu Gruppenzielen den bereits beschriebenen Scheuklappeneffekt. Insgesamt steigert Teamvergütung Transparenz, Autonomie und Sinnhaftigkeit und so intrinsische Motivation.

FOLGESTUDIE ZUR VERGÜTUNG IN DER KRISE

Die durchgeführte Folgestudie zeigt, dass die gegenwärtige Corona-Pandemie viele Sektoren vor zusätzliche Herausforderungen stellt. In nur 8% aller befragten Unternehmen ist der Vertrieb nicht eingeschränkt worden. Daraus ergeben sich weitläufige Konsequenzen in Form von ausbleibenden Anfragen, Investitionszurückhaltung, Projektverschiebungen und schlussendlich weniger Aufträge.

So befindet sich eine Vielzahl an Unternehmen in einer abwartenden Haltung, die mit vermuteten Ertrags-einbußen von bis zu 20% einhergehen. Hieraus leiten sich parallel vermehrt Kurzarbeit bis hin zum ersten Stellenabbau als Auswirkungen der Pandemie ab. Dies führt zu einer differenzierten Motivationslage unter Vertriebsmitarbeitern, von motiviert bis völlig frustriert. Unternehmen sind daher gefordert, sich in vielen Bereichen neu aufzustellen und herkömmliche Arbeitsweisen zu hinterfragen. Dies trifft auch auf die verwendeten Vergütungs-methoden zu.

STARKE TEAMS SIND GEWAPPNET FÜR DIE KRISE

Die Folgestudie untersuchte ferner den Einfluss der eingesetzten Vergütungsmodelle auf die Zusammenarbeit in der Krise. Bei Teams, die bereits vor der Krise eine ausbaufähige Zusammenarbeit an den Tag legten, führt die Krise zu einer bemerkbaren Verschlechterung der Zusammenarbeit. Innerhalb starker Teams hingegen festigt die Krise sogar bestehende Teamstrukturen. Gleichzeitig zeichnet sich ein ähnlicher Effekt bei der Form der Entlohnung ab. Während starre Festvergütung tendenziell einen negativen Effekt auf Teams aufweist, vermerken Unternehmen mit flexibleren Vergütungssystemen vermehrt einen positiven Effekt auf die einzelnen Teams, die sich in einer stärkeren Identifikation äußern.

Datenerhebung der 2. Befragung:

- April bis einschließlich Mai 2020
- Deutschland
- telefonisches Interview
- 226 Teilnehmer

Branchenzugehörigkeit:

- 39% Industrie und Maschinenbau
- 19% Groß-/Fachhandel
- 42% Sonstige

Unternehmensgröße:

- 31% mit > 250 MA
- 22% mit 100-250 MA
- 17% mit 51-100 MA
- 30% mit < 50 MA

Position der Befragten:

- 73% Führungskräfte
- 27% sonstige Angestellte

FAZIT

Der fortschreitende Wandel hin zu vermehrt teamorientierten Strukturen im Arbeitsalltag, die aktuell anhaltende Krise und die dadurch wegbrechenden Geschäfte lassen den Ruf nach einer Anpassung der traditionellen Vergütungssysteme lauter werden.

Problem: Inflexible Geschäftsmodelle beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit

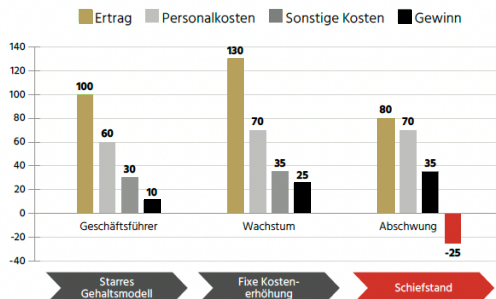


Abb. 2: Inflexible Gehaltsmodelle
n=226; Quelle: Deutsche Vertriebsberatung, Allwin (2020): Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten.

Neue Ansätze, die auf Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung basieren, sind das Mittel der Wahl. Teamvergütung, welche die intrinsische Mitarbeitermotivation, die gemeinsame Unternehmensvision und den internen Unternehmensdialog gleichermaßen fördert, kann so als Führungswerkzeug verstanden werden. Sie bildet einen Vergütungsansatz, welcher die Unternehmensprozesse unterstützt und das Gesamtergebnis des Unternehmens in den Fokus eines jeden Mitarbeiters rückt. Dabei werden der finanzielle Aspekt und immaterielle Motivationstreiber wie Fairness, Transparenz und Sinnhaftigkeit in Einklang gebracht.

Zusammenfassend kann in der betrieblichen Praxis festgestellt werden, dass nicht qualifizierte (subjektive) Zielpunkte leicht zu Demotivation der Mitarbeiter führen. Gute Zielvereinbarungsgespräche erfordern somit einschlägig qualifizierte Führungskräfte.

Das Potenzial von Teamvergütung als Vergütungsmodell der Zukunft wurde in der durchgeführten Erststudie allerdings primär von Arbeitnehmern erkannt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit eines engeren Dialogs zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ableiten. Da Teamvergütung jedoch in erster Linie das Ziel hat, Teamstrukturen zu stärken, indem gemeinsam auf ein Erfolgsergebnis vor dem Hintergrund einer gelebten Unternehmensvision hingearbeitet wird, muss diese Vision klar definiert und kommuniziert sein. Ansonsten fehlt die Sinnhaftigkeit als wesentliche Motivationstreiber von Teamvergütungs-konzepten.

Frage: Hat die Form der Entlohnung Einfluss auf den Umgang mit der Krise?

Eingesetzte Entlohnungsstrategie	Einfluss die aktuelle Lage auf Zusammenarbeit			
Teilhabe und variable Vergütung	→ Team wird gestärkt	40%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	11%
Vergütung ist strategischer Wettbewerbsvorteil	→ Team wird gestärkt	64%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	9%
Starre Festvergütung	→ Team wird gestärkt	26%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	24%

Tabelle 2: Entlohnungsformen und Einfluss auf den Umgang mit der Krise

n=226; Quelle: Deutsche Vertriebsberatung, Allwin (2020): Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. Binden Sie die klar kommunizierte Unternehmensvision in Ihr Vergütungssystem ein, um die internen Teamstrukturen genau auf die Unternehmensentwicklung im Rahmen einer gelebten Leistungskultur auszurichten.
2. Begreifen Sie Ihr Vergütungssystem als Multifunktions-Werkzeug, um auf die modernen Motivationstreiber zu reagieren und so die Performance und Loyalität Ihrer Mitarbeiter zu steigern.
3. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem wirtschaftlich, indem Sie es an alle relevanten Unternehmensprozesse binden und dessen Kennzahlen anhand des Ressourceneinsatzes bewerten.
4. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem transparent, indem Sie Mitarbeiter stärker an der Entscheidung über das Vergütungssystem beteiligen und die Auszahlungsintervalle in Bezug zu ihrer zeitlichen Korrelation setzen.
5. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem fair, indem Sie für Ihre Erfolgsbeteiligungen Kennzahlen wählen, die teamleistungen berücksichtigen und eine Verbesserung des Gesamtergebnisses stimulieren.

DANKE.

Ich hoffe, Ihnen mit diesem Buch einen Einblick in eine Methodik gegeben zu haben, die es ermöglicht, den Ertrag jedes Unternehmens, mit Hilfe eines teambasierenden, ertragswirksamen Entlohnungssystems, den Erfolg im Unternehmen signifikant zu steigern.

Erfolg durch Vergütung ist planbar und von einer systematischen Vorgehensweise und bewährten Methodik gekennzeichnet. Wollen Sie mehr Rendite für Ihr Unternehmen, eine bessere Zusammenarbeit und damit Ihre Unternehmensattraktivität nachhaltig steigern? Dann gehen Sie den nächsten Schritt und setzen Sie sich gerne mit mir in Verbindung. Ich freue mich, von Ihnen zu lesen oder zu hören.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!
Ihr Hans Bachinger



WERDEN SIE TEIL DER
MENSCHEN IM VERTRIEB - COMMUNITY:

LinkedIn: [Menschen im Vertrieb GmbH](#)

Facebook: [Menschen im Vertrieb](#)

Instagram: [@menschen_im_vertrieb](#)

KONTAKT:

Telefon: +43 (0) 664 5362212

+43 (0) 316 225079-0

Mail: h.b@menschen-im-vertrieb.at



MENSCHEN IM VERTRIEB
RECRUITING - TRAINING - CONSULTING

Über den AUTOR



MAG. HANS BACHINGER

Geschäftsführer der „Menschen im Vertrieb“ Beratungsgesellschaft, die sich mit Recruiting, Training und Vergütung, beschäftigt. Langjährige Erfahrung als Geschäftsführer in der Baustoffbranche und im Automobilhandel bei BMW und Mercedes Benz.

Lektor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz für „International Marketing and Sales“.

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität in Graz, mit Spezialisierung auf Marketing und Organisation.

MENSCHEN IM VERTRIEB BERATUNGSGESELLSCHAFT MBH

Das Unternehmen MENSCHEN IM VERTRIEB wurde 2007 von Mag. Gergely Hernady und Mag. Hans Bachinger gegründet. Es ist das erste Unternehmen in Österreich, das sich ausschließlich auf die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern spezialisiert hat.

Heute ist der Fokus nach wie vor ausschließlich der Vertrieb, aber mit einer zusätzlichen Vertiefung auch in den Bereichen Vergütung und Training.



MENSCHEN IM VERTRIEB
RECRUITING · TRAINING · CONSULTING

Webseite:
www.menschen-im-vertrieb.at

LinkedIn:
Mag. Hans Bachinger

E-Mail:
h.b@menschen-im-vertrieb.at

Telefon:
+43 664 536 22 12

LITERATUR

Birri, R. (2014). Human Capital Management. Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management. Springer Gabler.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318

Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405.

Condry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus otherinitiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 459–477.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Deutsche Vertriebsberatung, Allwin. (2020). Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten (Studie). Allwin. <https://allwin.de/medien/studie-2020-vertrieb-und-verguetung-in-der-krise/>

Dickinson, A. M. (1989). The Detrimental Effects of Extrinsic Reinforcement on "Intrinsic Motivation". *The Behavior Analyst*, 12, 1–15.

Dlamini, M., Sutherland, M. & Werbeloff, M. (2015). The effects of hybrid pay incentives on work-team performance: A longitudinal study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(4), 463–474.

Dorf, P. R. (2000). Designing Compensation to Boost Sales Performance. *National Productivity Review* (Wiley), 19(3), 73–77.

Frey, B. S. & Osterloh, M. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 96–111.

Garbers, Y. & Konradt, U. (2013). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.

Goodman, P., Devadas, R. & Hughson, T. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. Campell & R. Campell (Hrsg.), *Productivity in organizations*. CA: Jossey-Bass.

Harlow, H. F. (1950). Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 289–294.

Harlow, H. F., Harlow, M. K. & Meyer, D. R. (1950). Learning motivated by a manipulative drive. *Journal of Experimental Psychology*, 40, 228–234.

Kohn, A. (1988). Incentives can be bad for business. *Inc.*, 93–94.

LITERATUR

Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation. Lawrence Erlbaum.

Levine, F. M. & Fasnacht, G. (1974). Token rewards may lead to token learning. *American Psychologist*, 29, 816–820.

Mahon, E. G., Taylor, S. N. & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational support engagement: exploring vision, mood and perceived organizational with emotional intelligence as a moderator. *Front. Psychol.*, 5:1322.

Marketing Review - St. Gallen - Teamvergütung als Modell der Zukunft - 2022: www.marketing-review.ch

Net Impact (2012). What Workers Want in 2012. Net Impact <https://netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012-summary.pdf>

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

PricewaterhouseCoopers (2016). Redefining business success in a changing world CEO Survey. PWC. von <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: was erwarten Arbeitnehmer?*/Enrico Sass. Springer Gabler.

Sprenger, R. (2007). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse* /17. Aufl.). Campus.

Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (2. Aufl.). Gabler Verlag.

Van Alstyne, M. W. (2005). Create Colleagues, Not Competitors. *Harvard Business Review*, 24f.

Viswanathan, M., Li, X., John, G. & Narasimhan, O. M. (2018). Is Cash King for Sales Compensation Plans? Evidence from a Large-Scale Field Intervention. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 55(3), 368–381.