

Schmäh, Marco et al.

**Article**

## Teamvergütung als Modell der Zukunft - Ist die traditionelle Leistungsvergütung insbesondere im Vertrieb noch zeitgerecht?

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Schmäh, Marco et al. (2022) : Teamvergütung als Modell der Zukunft - Ist die traditionelle Leistungsvergütung insbesondere im Vertrieb noch zeitgerecht?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 1, pp. 50-57

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276176>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2022 **SCHWERPUNKT** Pricing in der Automobilbranche • Methodenvergleich zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft • Akzeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern • A Framework for Price Changes in Luxury • Fallstudie zur Integration impliziter Preisforschung im Controlling • Agile Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement **KOMMENTAR** Zukunft des Pricings **SPEKTRUM** Teamvergütung als modernes Vergütungssystem • Naming Product Features

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# Teamvergütung als Modell der Zukunft

## Ist die traditionelle Leistungs- vergütung insbesondere im Vertrieb noch zeitgerecht?

---

Gewinn, Profitabilität und Wachstum eines Unternehmens sind untrennbar mit dem Arbeitseinsatz und der Mitarbeiterperformance verbunden (Birri, 2014; Bligh et al., 2006). Arbeitseinsatz und Performance wiederum erwachsen massgeblich aus den grundlegenden intrinsischen und extrinsischen Motivationstreibern. Also müssen Unternehmen zur Sicherung ihres Erfolgs mit geeigneten Werkzeugen gezielt auf diese Treiber einwirken. Ein zentrales Werkzeug hierfür sind die Vergütungssysteme der Unternehmen.

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Prof. Dr. Jörg Gutsche, Mario Schuckert, Claire Mayer, Jana Musch, Vera Spindler, Christina Weidemann**

**V**ergütungssysteme 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 (PricewaterhouseCoopers, 2016).

#### Prof. Dr. Marco Schmäh

ESB Business School, Lehrstuhl für Marketing & Sales Management  
 Marco.Schmaeh@Reutlingen-University.de  
 Tel.: +49 (0) 7072 923923

#### Prof. Dr. Jörg Gutsche

Hochschule Trier,  
 Fachbereich Wirtschaft  
 J.Gutsche@wir.hochschule-trier.de  
 Tel.: +49 (0) 651 8103-584

#### Mario Schuckert

Geschäftsführender Gesellschafter  
 Allwin GmbH & Co. KG  
 M.Schuckert@allwin.de  
 Tel.: +49 (0) 7141 916550

#### Claire Mayer

ESB Business School,  
 Studiengang International Business  
 claire\_Madeleine.Mayer@Student.  
 Reutlingen\_University.de

#### Jana Musch

ESB Business School,  
 Studiengang International Business  
 Jana.Musch@Student.  
 Reutlingen\_University.de

#### Vera Spindler

ESB Business School,  
 Studiengang International Business  
 claire\_Madeleine.Mayer@Student.  
 Reutlingen\_University.de

#### Christina Weidemann

ESB Business School,  
 Studiengang International  
 Management (dt.-chin.)  
 christina-weidemann@web.de

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 & Konradt, 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.

### Sorgen die aktuellen Vergütungsmodelle für Motivation und Zufriedenheit?

Knapp 40% der Befragten stuften 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 Aufgrei-

#### 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  $\geq$  1000 MA
- 18% mit 251–500 MA
- 23% mit  $\leq$  25 MA
- 35% Sonstige

#### Position der Befragten:

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

fen 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.

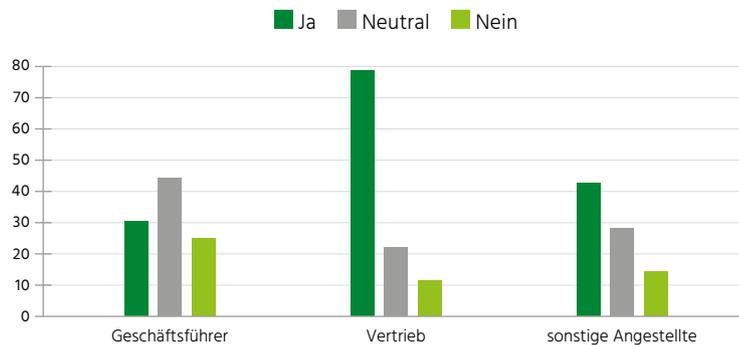
Die Ergebnisse der Umfrage lassen allerdings vermuten, dass sich viele der Unternehmen vor einem etwaigen Wandel scheuen. Dies kann unter anderem auf bestehende Unternehmensstrukturen wie die Einstellung auf Geschäftsführungsebene zurückgeführt werden. Ein Grossteil (47%) derer, die sich gegen einen 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.

## Abb. 1: Wandel im Vergütungssystem

Ist ein Wandel im Vergütungssystem notwendig?



n=119. Quelle: Eigene Darstellung.

## Tabelle 1: Durchschnittliche Benotung des verwendeten Vergütungssystems

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

n=119. Quelle: Eigene Darstellung

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 ande-

ren 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.

Während Teilnehmer mit einer jährlichen Auszahlung den motivierenden Aspekt ihres aktuell verwendete-

## Zusammenfassung

Der Mitarbeiterbindung kommt im Mittelstand die höchste Priorität zu. Und um gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und langfristig 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 gemeinsam Unternehmens- und Ergebniskultur.
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.

ten Vergütungssystem 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 bes-

sere Einschätzung bei monatlicher Auszahlung feststellbar. Hier liegt die Diskrepanz zwischen jährlicher und monatlicher Ausschüttung bei fast einem ganzen Notenpunkt.

### 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 emp-

finden 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 ori-

enterte Vergütungsbausteine, solange sie fair und transparent gestaltet sind, den Weg hin zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Rahmen der gelebten Leistungskultur ebnet.

### 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 Unter-

nehmensergebnis 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 zugeneigt.

Besonders innerhalb der Vertriebsteams (77%) wird Teamaspekten grosses Potenzial zugesprochen, insbesondere für eine erfolgreichere Zusammenarbeit zwischen Vertriebsinnen- und -aussendienst. 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 Unter-

nehmensergebnis. 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

#### 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:

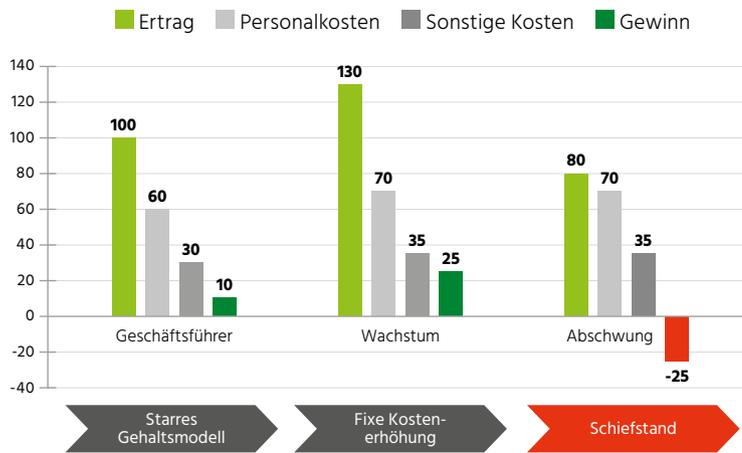
- 31% mit  $\geq$  250 MA
- 22% mit 101–250 MA
- 17% mit 51–100 MA
- 30% mit  $\leq$  50 MA

#### Position der Befragten:

- 73% Führungskräften
- 27% sonstige Angestellte

## Abb. 2: Inflexible Gehaltsmodelle

Problem: Inflexible Geschäftsmodelle beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit



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

weniger Aufträge. So befindet sich eine Vielzahl an Unternehmen in einer abwartenden Haltung, die mit vermuteten Ertragseinbußen 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 Vergütungsmethoden 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 tenden-

ziell 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.

### 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. 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 Motivationsstreiber 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

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

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%

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

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 Teamvergütungskonzepten. 

## 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.

## 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 other-initiated 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. & Konrad, 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.
- 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.
- 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.