

Variable Entlohnung im Verkauf: Pro und Kontra

Von Professor Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh und Dr. Katja Rost

Verkäufer sind meistens unterwegs und damit schwer zu führen. Manch einer glaubt, das richtige Lohnsystem könne es richten, und setzt auf variable Leistungslöhne. Doch damit sind Nachteile verbunden.

Nach dem Motto «Leistung soll sich lohnen» wollen moderne Vergütungskonzepte über einen variablen Anteil die Leistung der Mitarbeitenden vergrössern. Weltweit ergänzen Unternehmen ihr Lohnsystem um «Pay for Performance». Besonders beliebt ist das Konzept im Verkauf und Vertrieb. Es wird heute jedoch auf fast alle Tätigkeiten im Unternehmen und auf allen Hierarchieebenen angewendet. Im Jahr 2004 erhielten 97% der Mitarbeitenden in grossen deutschen Unternehmen eine variable, leistungsabhängige Vergütung. In Grossbritannien betrug dieser Prozentsatz 68% und in Frankreich 91% (Hay Group, 2004). In grossen Schweizer Unternehmen betrug dieser Anteil im Jahr 2005 85% (UBS Wealth Management Research, 2005).

Von variablem Leistungslohn spricht man, wenn die Lohnhöhe an individuell zu erreichende Ziele geknüpft wird, die (a) anhand vorgegebener Kriterien gemessen werden und (b) vom Mitarbeitenden beeinflusst werden können. Beispiele sind Bonusprogramme, welche die Bonushöhe an die Höhe des Umsatzes knüpfen, oder Aktien- und Optionspläne auf oberer Führungsebene, die an den Aktienkurs des Unternehmens gekoppelt sind. Auch Leistungszulagen, die im Rahmen des «Management by Objectives» nach Massgabe der Zielerreichung berechnet werden, gelten als variable Leistungsvergütung. Nicht zum variablen Leistungslohn zählt eine Gewinnbeteiligung, die an alle Mitarbeitende am Jahresende verteilt wird, unabhängig von deren individueller Leistung.

Die variabler Leistungsvergütung zugrunde liegende Annahme ist: Mitarbeiter strengen sich mehr an, wenn zusätzliche Leistung belohnt wird. So sollen beispielsweise Bonusprogramme im Verkauf Mitarbeitende zur Steigerung des Umsatzes motivieren, wenn der Bonus an die Verkaufszahlen geknüpft wird. Im Folgenden gehen wir der Frage nach, inwiefern die vermuteten Effekte leistungsvariabler Vergütung tatsächlich eintreten.

Was spricht für variable Leistungsvergütung?

Variable Leistungsvergütung motiviert dann zu mehr Leistung, wenn folgende Punkte erfüllt sind. (1) Es handelt sich um eine einfach messbare Tätigkeit, wie zum Beispiel Fließbandar-

beit. In diesem Fall kann Leistung über Stückzahlen und Ausschuss eindeutig gemessen und an einen Bonus gekoppelt werden. (2) Die gemessene Leistung wird hauptsächlich durch die Person beeinflusst. (3) Die Mitarbeiter arbeiten ausschliesslich zum Zweck des Gelderwerbs. Sie haben weder Freude an ihrer Tätigkeit noch identifizieren sie sich mit «ihrem» Unternehmen oder ihrer Arbeitsgruppe. Empirische Befunde zeigen, dass in diesem Fall variable Leistungslöhne die Produktivität tatsächlich beträchtlich steigern können.

Was spricht gegen variable Leistungsvergütung?

Variable Leistungsvergütung motiviert nicht zu mehr Leistung, wenn einer der folgenden Punkte erfüllt ist. (1) Die Leistung im Rahmen der Tätigkeit ist nicht einfach messbar. Hierzu gehören z. B. Tätigkeiten, die die Kommunikation mit Kunden oder die Zusammenarbeit im Team beinhalten. In diesem Fall kann nur ein Teil der Leistung über Indikatoren eindeutig abgebildet und somit an einen Bonus gekoppelt werden. (2) Die gemessene Leistung wird durch externe Faktoren, wie z. B. die Konjunktur oder Mitbewerber, mitbeeinflusst. (3) Die Mitarbeitenden haben neben dem Gelderwerb auch Spass an ihrer Tätigkeit und identifizieren sich mit ihrem Unternehmen oder ihrer Arbeitsgruppe, d. h., sie sind intrinsisch motiviert.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass in diesem Fall variable Leistungslöhne vier negative Effekte haben können. (1) Es kommt zu einer Verlagerung von Leistung. Die Produktivität in Bezug auf die Tätigkeiten, die variabel entlohnt werden, steigt. Dies geht aber zu Lasten der Produktivität in den Bereichen, bei denen das nicht der Fall ist. (2) Es kommt zur Manipulation von Leistung. Lücken im Leistungsmessungssystem werden ausgenutzt, um Bonuszahlungen zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. (3) Es gibt einen negativen Selektionseffekt. Es werden vor allem vorwiegend extrinsisch Mitarbeitende angezogen, die ausschliesslich am Geld interessiert sind und Loyalität zum Unternehmen oder den Kollegen gering schätzen. Solche Mitarbeitende müssen stärker überwacht werden. Das erhöht die administrativen Kosten und schwächt eine kooperative Unternehmenskultur. (4) Mitarbeiter,

die ursprünglich intrinsisch motiviert waren, d. h. Spass an ihrer Arbeit hatten und sich dem Unternehmen oder ihrer Arbeitsgruppe verpflichtet fühlen, verlieren durch die Einführung von Leistungskontrollen diese Motivation.

Variable Leistungsvergütung im Verkauf: Was spricht dafür und was dagegen?

Im Verkauf sind Verhaltensweisen der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte nur schwer kontrollierbar. Im Gegensatz dazu können Verkaufsergebnisse leichter kontrolliert werden. Insofern können variable Leistungsvergütungssysteme eine sinnvolle Ergänzung zum Festgehalt von Verkaufsmitarbeitern darstellen, um diese zu zusätzlicher Leistung zu motivieren. Allerdings gelten die oben angesprochenen drei Voraussetzungen. Diese sind für viele Arten von Verkaufstätigkeiten aber nicht erfüllt.

Verkaufsleistungen sind oft nicht eindeutig messbar. Wie misst man z. B. das Vertrauen eines Kunden, welches eine Verkäuferin zu erzeugen vermag? Wie misst man die wechselseitige Unterstützung von Kollegen? Eine Studie zeigte z. B., dass Automechaniker, die anhand ihres Umsatzes bezahlt wurden, den Kunden unnötige Reparaturen verkauften. Die Firma musste nach Aufdeckung dieses Schwindels geschlossen werden.

Verkaufsleistungen sind oft nicht eindeutig zuordenbar. Der Verkauf vieler Produkte ist von der Konjunktur oder vom Angebot der Mitbewerber abhängig. Die Verkaufszahlen werden somit stark durch externe Faktoren beeinflusst, für die der Verkäufer nicht verantwortlich ist. Wird er dennoch in Abhängigkeit von solchen externen Faktoren entlohnt, wird das Vergütungssystem als unfair erlebt.

Viele Verkäuferinnen und Verkäufer haben Spass an ihrer Tätigkeit. Sie gehen gern auf Personen zu, können schnell ein Vertrauensverhältnis aufbauen und schätzen die Freiräume ihrer Tätigkeit. Sie würden aus diesen Gründen ihre Tätigkeit nicht gegen eine Bürotätigkeit eintauschen wollen. Leistungsabhängige Vergütungssysteme untergraben allerdings diese Freiräume und damit auch den Spass an der Tätigkeit. Z. B. veranlasst Umsatzvergütung dazu, möglichst viele Produkte

zu verkaufen, unabhängig von Kundenbedürfnissen. Gute Verkäufer spüren, dass dieses Vorgehen nicht zu langfristigem Erfolg führt, da das Vertrauensverhältnis zum Kunden zerstört wird. Sie verlieren den Spass an ihrer Tätigkeit, und die Identifikation mit dem Unternehmen sinkt.

Alternativen zur variablen Leistungsvergütung

Alternativen zu variablen Leistungslöhnen bilden marktgerechte Fixlöhne, die auf transparenten und fairen Verfahren der Lohnfeststellung beruhen. Lohndifferenzen zwischen Mitarbeitenden basieren auf Erfahrungs- und Qualifikationsunterschieden sowie Beförderungsturnieren. Von einem Beförderungsturnier spricht man, wenn nur die Mitarbeitenden mit der relativ höchsten Eignung für die Führungsposition befördert werden. Der Eignungstest sollte aus der Beurteilung durch mehrere Personen bestehen, mit denen die Beurteilten persönlich zusammenarbeiten, beispielsweise in einer sog. 360-Grad-Beurteilung. Eine solche Beurteilung kann viel weniger anhand von Einzelkriterien manipuliert werden als «Pay for Performance». Sie wird überdies eher als fair empfunden. Zudem können Gewinnbeteiligungen am Jahresende die Leistung aller Mitarbeitenden für das Gesamtunternehmen anerkennen. Gewinnbeteiligungen vermeiden die erwähnten negativen Effekte von variablen Leistungslöhnen. Stattdessen erhöhen sie die Solidarität zwischen den Mitarbeitenden und die Loyalität zum Unternehmen.

Die Autorinnen

Prof. Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh ist Professorin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorien, Universität Zürich, und Direktorin des unabhängigen Forschungsinstitutes CREMA. Sie studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte und habilitierte in Betriebswirtschaft. Margit Osterloh war Mitglied mehrerer Aufsichts- und Verwaltungsräte, u. a. der Schweizer Post, und ist Mitglied des deutschen Wissenschaftsrates.

Dr. Katja Rost ist Oberassistentin und Habilitandin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorien, Universität Zürich. Sie studierte Soziologie und promovierte in Betriebswirtschaftslehre. Katja Rost war vor ihrer universitären Karriere mehrere Jahre in der Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen und die öffentliche Verwaltung tätig.



«Managing Motivation»,
Bruno S. Frey und
Margit Osterloh,
Gabler Verlag,
D-Wiesbaden 2002,
327 Seiten,
ISBN 3-409-21631-6
CHF 68.00