DREIFACH HÄLT BESSER
Motivationsfördernder Lohn

Seit jeher stellt sich in Handelsunternehmen die Frage nach einer fairen und motivationsfördernden Entlohnung von Mitarbeitenden auf der Verkaufsfläche. Eine vom Forschungszentrum für Handelsmanagement der Uni St. Gallen durchgeführte Befragung mit 200 Mitarbeitenden aus fünf Schweizer Handelsunternehmen zeigt unter anderem, dass finanzielle Anreize beim Lohn sich durchaus motivationsfördernd auswirken können.

Der Online-Handel nimmt auch 2019 den stationären Anbietern Marktanteile weg. In einer repräsentativen Studie des Instituts für Handelsmanagement der Universität St. Gallen zur Internet-Nutzung in der Schweiz geben mittlerweile 93 Prozent der befragten Schweizerinnen und Schweizer an, online einzukaufen – über 50 Prozent kaufen sogar mindestens einmal monatlich online ein.

Obwohl der stationäre Handel stark vom Online-Handel bedroht wird, erfreut er sich immer noch einer starken Beliebtheit und die Mehrheit der Einkäufe wird nach wie vor offline getätigt. Dennoch leiden die stationären Händler unter einem enormen Kostendruck. Viele bauen Personal auf der Fläche ab. Die Arbeitsbelastung steigt in vielen Unternehmen. Bei tiefen Löhnen und abnehmender Motivation steigt die Fluktuation von Mitarbeitenden seit Jahren. Eine Entwicklung, welche dem Online-Handel zusätzlich Auftrieb gibt.

Sind es doch gerade motivierte Mitarbeitende, die den Unterschied zwischen stationären Verkaufsstellen und dem Online-Handel ausmachen können. Der persönliche Kontakt und die empathische Beratung werden von vielen stationären Kunden geschätzt und bieten den entscheidenden Mehrwert gegenüber dem Online-Handel. Doch wie kann die Motivation der Mitarbeitenden nachhaltig gesteigert werden? Und welche Rolle spielt dabei die Entlohnung? Dieser Frage gingen die Studienautoren im Rahmen einer Masterarbeit mit Manager-Interviews und Mitarbeiterbefragungen in fünf Schweizer Handelsunternehmen nach.



Zusätzliche finanzielle Anreize können durchaus auf Mitarbeitende eine motivierende Wirkung entfalten.

MOTIVATIONSFORMEN

In der Arbeitspsychologie unterscheidet man zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Mit intrinsischer Motivation ist ein motivierender Zustand gemeint, der in der Arbeitstätigkeit selbst liegt. Zum Beispiel, wenn einem die Tätigkeit an sich Spass macht oder Mitarbeitende sich stark mit den Unternehmenswerten identifizieren. Intrinsisch motivierte Mitarbeitende gelten als leistungsfähiger, zufriedener und kreativer. Hingegen lösen extrinsische Anreize die sogenannte extrinsische Motivation aus. Dies können zum Beispiel das Androhen einer Strafe oder das Versprechen einer Prämie sein. Diese extrinsische Form der Motivation gilt als weniger nachhaltig, weil sie beim Ausbleiben des Anreizes sofort wegfällt und die Motivation hemmt. Der oft zitierte Verdrängungseffekt spricht zudem das Phänomen an, dass Mitarbeitende bei der Einführung einer Umsatzprämie sich nur des Geldes wegen bemühen und dabei die Kundenbedürfnisse ein Stück weit verdrängen. Auch der Versuch, intrinsische Motivation durch externe Anreize hervorzurufen, zeige nur kurzfristig eine positive Motivationswirkung oder sei gar kontraproduktiv. Das zumindest sind die Erkenntnisse vieler wissenschaftlichen Studien. So verwundert es nicht, dass fast alle interviewten Manager in unserer Befragung diesen theoretischen Postulaten zustimmen und extrinsischen Anreizen, die mehr Lohn fordern, keine positive Wirkung auf die Motivation zusprechen.

Zur Überprüfung der gängigen Lehrmeinung, haben wir 200 Flächen-Mitarbeitende aus fünf Unternehmen befragt. In einem Fragebogen gaben die Mitarbeitenden an, inwiefern sie folgenden Aussagen zustimmen: «Ich fühle mich angemessen entlohnt», «Bei einer guten Leistung erhalte ich eine persönliche Anerkennung» und «Bei einer guten Leistung erhalte ich eine Belohnung in monetärer Form (Gutschein, Bonus etc.)». Zusätzlich Auswertung haben wir anschliessend den Wirkungszusammenhang zwischen der wahrgenommenen Entlohnung und der intrinsischen Motivation mittels einer Varianzanalyse untersucht.

Die Ergebnisse zeigen einen statistisch signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der als angemessen empfundenen Entlohnung und der intrinsischen Motivation. Persönliche Anerkennung und monetäre Belohnungen zeigten keine direkte Wirkung auf die intrinsische Motivation – zumindest nicht alleine. Ohne eine angemessene Entlohnung kann der Verkaufsbonus (monetäre Belohnung) oder ein Lob (Anerkennung) keine motivierende Wirkung entfalten. Wirken alle drei Motivationsformen zusammen, kann der positive Effekt der angemessenen Entlohnung sogar noch verstärkt werden. Die nachfolgenden Beispiele sollen diesen Wirkungszusammenhang verdeutlichen.

PRAXISBEISPIELE

Beispiel 1: Das Unternehmen A zahlt seinen Angestellten einen Grundlohn von deutlich unter 4000 Franken. Für jeden erfolgreichen Abschluss erhalten die Mitarbeitenden eine attraktive Provision. Zusätzlich wird jeden Monat der beste Verkäufer ausgezeichnet. Dieses Vergütungssystem wirkt sich aufgrund des tiefen Grundlohns nicht positiv auf die intrinsische Motivation aus.

Beispiel 2: In Unternehmen B werden angemessene Grundlöhne bezahlt – auf Provisionen oder Boni wird dafür ganz verzichtet. Eine gute Verkaufsleistung wird von den Vorgesetzten nicht anerkannt. Trotzdem wirkt sich dieses System positiv auf die intrinsische Motivation aus.

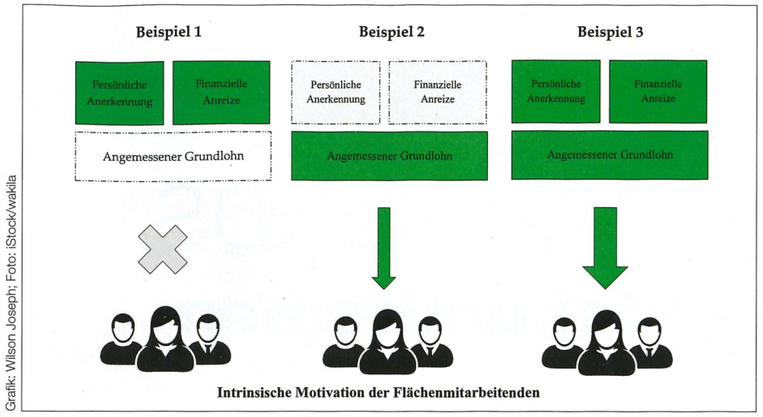
Beispiel 3: In Unternehmen C sehen wir den stärksten positiven Effekt des Vergütungssystems auf die intrinsische Motivation, da alle drei Massnahmen zusammen greifen.

Wir sehen in dem Ergebnis wichtige Implikationen für den Handel, der sich in Zeiten der Digitalisierung und Automatisierung Gedanken über effektive Motivationsmassnahmen machen sollte. Unsere Untersuchung zeigt, dass materielle Anreize sehr wohl eine positive Motivation auslösen können. Ein angemessener Grundlohn schafft die Basis für weitere motivationsverstärkende Massnahmen, die materieller oder immaterieller Art sein können. Erst wenn der Grundlohn von Mitarbeitenden als angemessen eingestuft wird, zeigen finanzielle Anreize (z.B. in Form einer Provision) oder persönliche Anerkennung der Mitarbeitenden ihre verstärkende Wirkung. Wir erklären uns die Abweichung dieser Erkenntnisse von vielen theoretischen Arbeiten und dem Managerurteil mit den Besonderheiten im Handel. Viele Mitarbeitende des stationären Handels liegen mit Ihrem Grundlohn nur knapp über dem Existenzminimum. Zusätzliche finanzielle Anreize können aus diesem Grunde sehr wohl eine motivierende Wirkung entfalten.

Die Autoren bedanken sich bei Marco Storti, Masterstudent an der Universität St. Gallen, für die Datenerhebung und das Durchführen der Interviews im Rahmen seiner Masterarbeit.

Autoren: Prof. Dr. Thomas Rudolph (Direktor Forschungszentrum für Handelsmanagement Universität St. Gallen) & Gianluca Scheidegger, Wissenschaftlicher Assistent und Doktorand

www.irm.unisg.ch



Grafik: Wilson Joseph; Foto: iStock/wakila

Positiver Wirkungszusammenhang zwischen Entlohnung und intrinsischer Motivation.